

Kati Haapanen

Henkilöstön sitoutuminen kiinteistönvälitysalalla

Opinnäytetyö

Kevät 2015

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Liiketalouden tutkinto-ohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous

Suuntautumisvaihtoehto:

Tekijä: Haapanen Kati

Työn nimi: Henkilöstön sitoutuminen kiinteistönvälitysalalla

Ohjaaja: Autio Ulla

Vuosi: 2015 Sivumäärä: 50 Liitteiden lukumäärä:1

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli tutkia, miten sitoutuneita työntekijät ovat kiinteistönvälitysalalla. Alatutkimuskysymyksien avulla tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat erityisesti alaan ja työnantajaan sitoutumiseen. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa alan toimijoille siitä, mihin asioihin vaikuttamalla voidaan parantaa ja lisätä työntekijöiden sitoutumista kiinteistönvälitysalalla.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kahdesta sitoutumisen teoriasta sekä sitoutumiseen vaikuttavista asioista. Sitoutumisen teoriassa perehdytään organisaatioon sitoutumisen kolmeen eri muotoon sekä ammattiin ja työnantajaan sitoutumiseen. Lisäksi käsitellään työntekijöiden yleistä työetiikkaa sekä esitellään sitoutumiseen vaikuttavia eri tekijöitä.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena verkkokyselyn avulla. Kyselyssä oli taustakysymysten lisäksi monivalintakysymyksiä, Likertin asteikon avulla arvioitavia kysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Kyselyyn vastasi 64 kiinteistönvälitysalalla työskentelevää henkilöä ympäri Suomen.

Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella alan henkilöstö on vahvasti sitoutunut. Henkilöstö on kuitenkin hieman sitoutuneempia alaan kuin tiettyyn työnantajaan. Suurimmilta osin alalla toimivat myös kokevat, että työ on tärkeä osa heidän elämäänsä. Eniten alalla työskenteleviä sitouttaa palkka, hyvä työyhteisö, työnantajan joustaminen eri elämäntilanteissa, esimiehen tuki ja johtamistaidot, mahdollisuus osallistua päätöksentekoon sekä työaikojen joustavuus.

Avainsanat: sitoutuminen, sitouttaminen, sitoutumisen taso, sitouttamisen keinot

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Author: Kati Haapanen

Title of thesis: Employees' commitment in the real estate sector

Supervisor: Ulla Autio

Year: 2015

Number of pages: 50

Number of appendices: 1

The research problem of this study was to investigate how committed employees in the real estate sector are to their work. The purpose of supplementary questions was to find out the factors influencing employee's commitment to the field and employer. The aim of this study was to produce information for practitioners on which things they can change to improve and increase employees' commitment to the real estate field.

The theoretical part of the thesis consists of two commitment theories and factors affecting commitment. The study was conducted as a quantitative online survey. The survey included some background questions as well as multiple-choice questions and open questions. The questionnaire was answered by 64 people working at real estate agencies throughout Finland.

Based on the survey results, personnel in the industry are strongly committed. However, staff are somewhat more committed to the real estate field itself than to a specific employer. Also, most of the respondents felt that work is an important part of their lives. Most people working in the field felt that the factors that affect their commitment were salary, good working environment, the employer's flexibility in different life situations, superior support and leadership skills, the opportunity to participate in decision-making, and working time flexibility.

Keywords: commitment, level of commitment, commitment tools, factors affecting commitment

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvioluettelo.....	6
Käytetyt termit ja lyhenteet	7
1 Johdanto	8
1.1 Taustaa.....	8
1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite	8
1.3 Toimeksiantaja.....	8
1.4 Opinnäytetyön rakenne	9
2 Kiinteistönvälitys alana.....	10
2.1 Kiinteistönvälitys	10
2.2 Kiinteistönvälitysalan kehitysnäkymät	12
3 Henkilöstön sitoutuminen	13
3.1 Sitoutumisen käsite.....	13
3.2 Sitoutuminen Meyerin ja Allenin teorian mukaan	15
3.2.1 Affektiivinen sitoutuminen	15
3.2.2 Jatkuva sitoutuminen	17
3.2.3 Normatiivinen sitoutuminen.....	18
3.3 Sitoutuminen Morrow'n mallin mukaan	19
3.3.1 Työetiikka.....	19
3.3.2 Työhön sitoutuminen.....	20
3.3.3 Uraan ja ammattiin sitoutuminen	21
3.3.4 Organisaatioon sitoutuminen	21
4 Sitouttamisen keinoja	22
4.1 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ja keinot sen kasvattamiseen	22
4.1.1 Työjärjestelyt.....	22
4.1.2 Mahdollisuus vaikuttaa ja olla mukana päätöksenteossa	23
4.1.3 Kehittymismahdollisuudet	23
4.1.4 Palkitseminen	24

4.1.5 Hyvä vuorovaikutussuhde.....	25
5 Tutkimus: Henkilöstön sitoutuminen kiinteistönvälitysalalla	26
5.1 Tutkimusmenetelmä.....	26
5.2 Kyselylomake.....	27
5.3 Kyselyn toteuttaminen.....	27
5.4 Aineiston analyysi	28
5.5 Luotettavuus	28
5.5.1 Validiteetti	28
5.5.2 Reliabiliteetti	29
6 Tutkimustulokset	30
6.1 Vastaajien taustatiedot.....	30
6.2 Sitoutumisen taso	32
6.3 Sitoutumiseen vaikuttavat asiat.....	34
6.4 Työetiikka.....	38
6.5 Sitoutuminen ammattiin	38
6.6 Sitoutuminen työnantajaan	41
7 Johtopäätökset ja pohdinta	44
7.1 Yleisesti	44
7.2 Tutkimuksen tulokset toimeksiantajan näkökulmasta	46
LÄHTEET	47
LIITTEET	50

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Sitoutuminen Morrow'n mallin mukaan (Morrow 1993, XIX). Muokattu. 19

Kuvio 2. Vastaajien ikä (N=64) 30

Kuvio 3. Vastaajien koulutus alalla (N=64). 31

Kuvio 4. Vastaajien työkokemus alalta (N=64). 31

Kuvio 5. Vastaajien työpaikan sijainnin mukainen asukasluku (N=64). 32

Kuvio 6. Sitoutumisen taso (N=64). 33

Kuvio 7. Iän vaikutus sitoutumisen tasoon kysyttäessä valmiutta joustaa työnantajan vuoksi. 34

Kuvio 8. Sitoutumiseen vaikuttavat asiat (N=64). 36

Kuvio 9. Iän vaikutus palkan merkitykseen (N=64). 37

Kuvio 10. Pankkisiidonaisuuden vaikutus sitoutumiseen 38

Kuvio 11. Työetiikka (N=64). 38

Kuvio 12. Sitoutuminen ammattiin (N=64). 39

Kuvio 13. Miesten ja naisten välinen ero ammattiin sitoutumisessa. 40

Kuvio 14. Iän vaikutus ammattiin sitoutumiseen. 40

Kuvio 15. Sitoutuminen työnantajaan (N=64). 41

Kuvio 16. Naisten ja miesten ero työnantajaan sitoutumisessa. 42

Kuvio 17. Iän vaikutus työnantajaan sitoutumiseen. 42

Käytetyt termit ja lyhenteet

Sitoutuminen	<i>Sitoutumista (commitment, engagement)</i> on määritelty mm. näin: "Sitoutuminen rakentuu työntekijän tunnepohjaisesta suhteesta työyhteisöön ja organisaation tavoitteisiin. Työyhteisö ja sen tavoitteet koetaan omiksi ja tavoitteiden eteen tehdään töitä" (Leppänen 2013.)
Sitouttaminen	Sitouttamisessa on kyse keinoista, joilla henkilöstö saadaan sitoutumaan organisaatioon.
Kiinteistönvälitys	Kiinteistönvälitys toimintana on laissa tarkasti määriteltyä toimintaa. Suomessa toimintaa valvovat aluehallintoviranomaiset ja kuluttajaviranomaiset. Kiinteistönvälitystoimintaa saa harjoittaa vain ne yritykset eli välitysliikkeet, jotka ovat merkittynä välitysrekisteriin. Osapuolena kiinteistö- ja asuntokaupassa myyjän ja ostajan lisäksi on usein kolmas toimija. Tämä on välitysliike eli kiinteistönvälittäjä. Kiinteistönvälittäjän tehtävä on tuoda yhteen kaupan osapuolet sekä saada aikaan kauppasopimus. (Kasso 2011, 1.)

1 Johdanto

1.1 Taustaa

Kiinteistönvälitysalalla on yleisesti henkilöstön osalta melko suuri vaihtuvuus. Koska olen työskennellyt alalla jo pitkään ja aihe kiinnostaa minua, päätin opinnäytetyössäni selvittää, miten työntekijät ovat sitoutuneita ja mitkä asiat sitouttavat henkilöstöä parhaiten. Opinnäytetyöni aihe valikoitui aiheeksi yhdessä työnantajani kanssa. Koen, että tämä tutkimus on tärkeä niin työnantajalleni kuin alallekin, sillä kuten aiemmin mainitsin, henkilöstön vaihtuvuus alalla on suuri. Olen myös saanut materiaalia alan liiton toimitusjohtajalta tätä työtä varten. Hän pyysi saada tutkimustulokset käyttöönsä, sillä aihe kiinnostaa myös heitä. Liiketaloudellisesti ajatellen tutkimuksen tuloksia voi varmasti soveltaa osin muillekin aloille, jotka ovat samantyyppisiä. Näitä ovat alat, joissa palkkaustyyppi on yleisesti samantyyppinen eli tulospohjainen provisiopalkkaus sekä työt, joissa työtä tehdään pitkälti itsenäisesti. Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää kehittämään keinoja henkilöstön sitoutumisen lisäämiseksi yrityksessä.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite

Opinnäytetyöni tutkimusongelma on tutkia, miten sitoutuneita työntekijät ovat kiinteistönvälitysalalla. Alatutkimuskysymyksien avulla on tarkoitus selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat erityisesti alaan ja työnantajaan sitoutumiseen. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa alan toimijoille siitä, mihin asioihin vaikuttamalla voidaan parantaa ja lisätä työntekijöiden sitoutumista kiinteistönvälitysalalla.

1.3 Toimeksiantaja

Toimeksiantajana opinnäytetyössäni toimii työpaikkani eli kiinteistönvälitysalalla toimiva LKV vaisto Oy. LKV vaisto Oy on vuonna 2009 perustettu yksityinen kiinteistönvälitysyritys, jonka toimipisteet sijaitsevat Kauhavalla ja Seinäjoella. Kauhavan toimipisteessä toimii yrityksen toimitusjohtaja, kiinteistönvälittäjä Veikko Kustu-

la ja Seinäjoen toimipisteessä toimii viisi kiinteistönvälittäjää sekä yksi myyntisih-teeri.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu seitsemästä eri luvusta. Tässä ensimmäisessä luvussa opinnäytetyötä käydään läpi opinnäytetyön taustaa, tutkimusongelmaa sekä tavoitetta sekä esitellään toimeksiantaja ja opinnäytetyön rakenne. Tutkimus tehdään kiinteistönvälitysalalle, joten toinen luku opinnäytetyöstä koostuu alan käsittelystä. Lukijalle on tavoitteena antaa kuva siitä, mitä kiinteistönvälitysala on ja mitkä ovat sen kehitysnäkymät tulevaisuudessa. Kolmannessa luvussa käsitellään teorian ensimmäistä osaa. Siinä käsitellään sitä, mitä sitoutuminen tarkoittaa, sekä lisäksi esitetään sitoutumista kahdesta eri näkökulmasta. Teoria koostuu kahden eri tutki-jan sitoutumisen teorioista. Ensimmäinen teorian osa käsittelee P. Meyerin ja N. Allenin kolmen komponentin teoriaa (1997), jossa käsitellään organisaatioon sitou-tumista kolmen sitoutumisen asteen kautta. Toinen teoriaosuus käsittelee P. Mor-row'n teoriaa (1993) sitoutumisesta työhön sitoutumisen kautta. Siinä erottuu neljä eri osaa, työetiikka, työhön sitoutuminen, uraan sitoutuminen sekä organisaatioon sitoutuminen. Organisaatioon sitoutumista Morrow käsittelee Meyerin ja Allenin mukaisesti kolmen komponentin avulla. Luvussa neljä keskitytään sitouttamista lisääviin keinoihin. Viides luku käsittelee varsinaisen tutkimuksen tekoa ja kuudes luku sen tuloksia. Viimeisessä, eli seitsemännessä luvussa ovat johtopäätökset sekä pohdinta. Se on jaettu kahteen osaan, jossa ensimmäisessä osassa tuloksia käsitellään yleisesti ja toisessa osassa toimeksiantajan näkökulmasta.

2 Kiinteistönvälitys alana

2.1 Kiinteistönvälitys

Kiinteistönvälitys toimintana on laissa tarkasti määriteltyä toimintaa. Suomessa toimintaa valvovat aluehallintoviranomaiset ja kuluttajaviranomaiset. Kiinteistönvälitystoimintaa saa harjoittaa vain ne yritykset eli välitysliikkeet, jotka ovat merkittyinä välitysrekisteriin. Osapuolena kiinteistö- ja asuntokaupassa myyjän ja ostajan lisäksi on usein kolmas toimija. Tämä on välitysliike eli kiinteistönvälittäjä. Kiinteistönvälittäjän tehtävä on tuoda yhteen kaupan osapuolet sekä saada aikaan kauppasopimus. Nykyään yli 80 % asuntokaupoista tehdään kiinteistönvälittäjän avulla. Markkinatilanteesta riippumatta, tämä osuus on pysynyt korkeana. Kiinteistönvälittäjät hoitavat myös toimitilojen myyntiä ja vuokrausta sekä vuokra-asuntojen välitystoimintaa. Välitystoimintaa säädellään Laki kiinteistönvälitysliikkeistä ja vuokrahuoneiston välitysliikkeistä (L 1075/2000, Yr 206) eli välitysliikelaki sekä Laki kiinteistöjen ja vuokrahuoneistojen välityksestä (L 1074/2000, Yr 506) eli välityslaila. Välitysliikelaisissa (§1) kiinteistönvälitysliikkeellä tarkoitetaan sellaista elinkeinotoimintaa, jossa välitysliike tulon tai muun taloudellisen hyödyn saamiseksi saattaa osapuolet kosketuksiin toistensa kanssa. Kiinteistönvälittäjä toimii osapuolten saattamiseksi yhteen, kun luovutetaan kiinteistö tai sen osa, rakennus tai osake tai osuus, joka tuottaa hallintaoikeudenkiinteistöön, sen osaan, rakennukseen tai huoneistoon. (Kasso 2011, 1–2.)

Alan henkilöstö koostuu suurimmilta osin kiinteistönvälittäjistä sekä vuokravälittäjistä. Näiden lisäksi alalla on myös myyntineuvottelijoita sekä myyntisihteereitä. Loppuosa alalla toimivista henkilöistä on pääsääntöisesti esimiehiä tai muuten johtotasemassa olevia henkilöitä, kuten yrittäjät, toimipisteiden päälliköt sekä myyntijohtajat ja myyntipäälliköt. Työ painottuu osakehuoneistojen sekä kiinteistöjen välitykseen. Työhön kuuluu myös vuokravälitys sekä kiinteistöarviointi. (Työ- ja Elinkeinoministeriö 2014.)

Kiinteistönvälitysalan Keskusliitto ry:n ja KIINKO:n (Kiinteistöalan Koulutussäätiö) vuonna 2014 tekemän tutkimuksen mukaan kiinteistönvälitysalalla Suomessa työtä tekeviä vuonna 2014 oli noin 4200 henkeä ja alalla toimii alle 1500 yritystä.

Koska välitystyötä tekevien palkka on usein sidottu myyntituloksiin perustuvaan provisioon, vaikuttaa muun muassa talouden suhdannevaihtelut asuntokauppojen määrään ja sitä kautta työntekijöiden ansainta- sekä työllisyysmahdollisuuksiin. Alalla on suuri henkilöstövaihtuvuus, joka nähdään ongelmana. Alan arvostusta on pyritty viime aikoina kasvattamaan muun muassa siten, että alan julkisuuskuvaa on kehitetty sekä alalle on tuotu pakollinen tutkinto. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014.)

Kiinteistönvälitysalan Keskusliiton ja Kiinteistöalan Koulutussäätiö KIINKO:n vuonna 2014 tekemän tutkimuksen mukaan suurin osa alalla työtä tekevistä toimii alalla kiinteistönvälittäjinä tai vuokravälittäjinä, mutta lähes yhtä suuri osa toimii välitysliikkeen yrittäjinä tai omistajina. Naisia ja miehiä tutkimuksen mukaan alalla on melkein yhtä paljon. Suurin osa alalla toimivista on 45–55-vuotiaita ja toiseksi suurin ikäluokka alalla koostuu 56–63-vuotiaista. Suurin osa kyselyyn vastanneista on työskennellyt alalla yli 15 vuotta ja toiseksi eniten vastanneista 6–10 vuotta. Yleisin henkilöstömäärä suomalaisessa kiinteistönvälitysyrityksessä on 6–10 henkilöä. Suurimmalla osalla alalla työtä tekevistä on toisen asteen tutkinto, esimerkiksi merkonomin tai teknikon tutkinto. Suurimmalla osalla vastaajista on LKV-pätevyys. Muita koulutuksia alalla ovat mm. kiinteistönvälittäjän ammattitutkinto, kiinteistönvälitysalan koulutusohjelma, kiinteistöedustajan koulutus ja tutkinto (KED), ylempi kiinteistönvälittäjän koulutus ja tutkinto (YKV), vuokravälittäjän tutkinto (VuT) sekä kiinteistönvälittäjän jatkokoulutusohjelma (KJK). (Kiinteistönvälitysalan ammattilaiset 2014, 6–11.)

Kiinteistönvälitysalan Keskusliiton Helsingissä Kevätmessujen yhteydessä 26.3.2015 järjestämässä ajankohtaisseminaarissa liiton toimitusjohtaja Jukka Malila (2015) esitteli alan tilannetta sekä kehitysnäkymiä. Vuonna 2014 alan yritysten yhteenlaskettu liikevaihto oli noin 500 811 840 € laskien edellisvuodesta vajaat 4 %. Vuonna 2014 henkilöstömäärä alalla oli laskenut alle 4200:ään sen vuonna 2013 vielä ollessa hieman yli 4 400 henkilöä (edellä mainitun esityksen dia 15.)

2.2 Kiinteistönvälitysalan kehitysnäkymät

Kiinteistönvälityksen Keskusliiton Helsingissä Kevätmessujen yhteydessä 26.3.2015 järjestämässä ajankohtaisseminaarissa liiton toimitusjohtaja Jukka Malila kävi myös läpi alan tilannetta yleisesti sekä sen kehitysnäkymiä. Internetin merkityksen nähdään olevan nousussa, kun taas sanomalehtiprintin merkitys on laskeva. Internetin avulla asiakkaalla on paljon samaa informaatiota käytössään kuin kiinteistönvälittäjälläkin. Asiakas saa tietoa muun muassa markkinoista, hinnoista, kodin stailauksesta ja niin edelleen. Välittäjä asunnolle valitaan pitkälti nettinäkyvyyden perusteella ja suurin osa asunnon ostajista löytää kohteensa Internetin välityksellä.

Kilpailun nähdään kiristyneen viime aikoina, minkä vuoksi palveluiden räätälöinti ja eriytyminen on kasvussa. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että palvelut pilkotaan ja hinnoitellaan erikseen, eli palvelua hinnoitellaan esimerkiksi sen mukaan haluaako pelkän Internet-näkyvyyden vai myös printtimainontaa. Lisäksi välittäjiä kilpailutetaan ja myös palkkioilla kilpaillaan. Alalla yleisenä haasteena henkilöstön osalta pidetään henkilöstön pysyvyyttä. Ala on kiinnostava ja media puhuu siitä ja näin monet harkitsevat alalle tulemistä. Usein työ aloitetaankin, mutta työstä myös lähdetään yhtä nopeasti. Alan suureen vaihtuvuuteen yhtensä syynä nähdään alan palkkauksen provisiopohjaisuus.

Vuoden 2016 alusta lähtien jokaisessa välitysliikkeen toimipisteessä puolella henkilöstömäärästä on oltava LKV-pätevyys (koskee välitystyötä tekeviä). Alan koulutuksen kehittäminen on aktiivisesti käynnissä ja Turun ammattikorkeakoulussa alkoi vuonna 2014 välitysalan koulutus.

Alan liikevaihto oli viimeisen neljänneksen aikana vuonna 2014 noussut 1,4 % ja kasvu on sen jälkeen jatkunut, mutta sen kehitys ei ole varmaa. Liiton toimitusjohtajan Jukka Malilan (Malila 2015, diat 24–29) mukaan yleensä, kun liikevaihdossa on tapahtunut käänne, on se jatkunut samansuuntaisena useamman kvartaalin ajan.

3 Henkilöstön sitoutuminen

Tässä luvussa käsitellään sitoutumisen teoriaa sekä sitoutumisen muotoja. Teorian pohjana on Meyerin ja Allenin vuodesta 1990 alkaen tutkima teoria, jossa he ovat jakaneet sitoutumisen muodot kolmeen. Näitä ovat affektiivinen, jatkuva sekä normatiivinen sitoutuminen. Sitoutumista tämän teorian kautta käsitellään luvuissa 3.2–3.4. Lisäksi sitoutumista käsitellään toisen teoreetikon, Paula Morrow’n teorian kautta. Morrow puolestaan jakaa henkilöstön sitoutumisen neljään eri ulottuvuuteen. Hän näkee sitoutumisen jakautuvan työetiikkaan, uraan sitoutumiseen, työhön sitoutumiseen sekä organisaatioon sitoutumiseen. Tästä lisää luvussa 3.5.

3.1 Sitoutumisen käsite

Nykyinen työelämä haastaa työntekijät antamaan itsestään yhä enemmän ja enemmän työnantajalleen. Usein tämä tapahtuu kuitenkin vähäisimmillä voimavaroilla. Työn tekemisestä on tullut paljon haastavampaa kuin aiemmin. Nykytilanteessa, jossa työpaikka ja pitkä ura yhdellä työnantajalla eivät ole enää yleisiä, eivät työntekijätkään ole enää yhtä sitoutuneita työnantajaansa kuin ennen. Työntekijät myös arvioivat sitä panosta, jonka he työpaikalleen antavat. (Ulrich 2007, 159–160.)

Henkilöstön sitoutuminen on ollut henkilöstöalan huolenaiheena jo pitkään. Alalla on huomattu, että sitoutunut työntekijä on paljon tuottavampi ja tehokkaampi, kuin työhönsä sitoutumaton työntekijä. Erityisen tärkeänä pidetään avainhenkilöstön ja tärkeissä tehtävissä olevien sitouttamista ja tyytyväisyyttä. (Leppänen 2013.) Henkilöstöä pidetään tärkeimpänä voimavarana ja tuloksetekoinstrumenttina, mutta kuitenkin on huomattava, että tätä tuotannontekijää huomioidaan melko huonosti. Myös henkilöstö kaipaa huomiota, huoltoa ja päivittämistä. Sitoutuneet työntekijät tekevät työtä oma-aloitteisesti ja itsenäisesti annettujen tavoitteiden ja ohjeiden mukaisesti. (Leppänen 2015.)

Sitoutumisen käsitteeseen sekoitetaan usein motivaatio. Vaikka käsitteet ovatkin lähellä toisiaan, on syytä ymmärtää niiden ero. Henkilöstö voi olla sitoutunut, mutta ei motivoitunut ja motivoitunut henkilöstö ei vastaavasti aina tarkoita sitoutunutta

henkilöstöä. Motivaatio on ihmisen toimimaan saava voima, kun taas sitoutumisessa on kyse sisäisen tarkoituksen, kiinnostuksen ja ymmärryksen virittämisestä, eli sisäisestä kyvystä motivoida itseään. (Kauppinen 2002, 27.)

Leppäsen (2013) mukaan on syytä pitää erillään myös käsitteet sitoutuminen sekä työtyytyväisyys, sillä ne eivät tarkoita samaa asiaa. Kun työntekijä on sitoutunut, työntekijä kokee yrityksen tavoitteet omikseen ja hän on valmis ponnistelemaan näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Hän myös jakaa yrityksen arvot ja toimii niiden mukaisesti. Sitoutuneet työntekijät myös työskentelevät oma-aloitteisesti. Työhönsä tyytyväinen työntekijä ei aina tarkoita tehokasta työntekijää. Työtyytyväisyys on Leppäsen mukaan tärkeää, mutta sitoutumisesta seuraa tehokkuus sekä tuottavuus. Henkilöstön sitoutumista on myös pidettävä jatkuvasti yllä ja sitä on kehitettävä.

Leppäsen (2013) mukaan sitoutuneen työntekijän toiminnasta ja käytöksestä erottuu tiettyjä tunnusmerkkejä:

- usko organisaatioon ja sen tekemiseen ja tavoitteisiin
- halu työskennellä työyhteisön kehittämiseksi ja asioiden parantamiseksi
- halu ja kyky ymmärtää yrityksen toimintakenttää ja liiketoiminnan tavoitteita
- kunnioittava suhtautuminen kollegoihin ja halu auttaa heitä menestymään
- halu ja kyky joustaa tarvittaessa ja nähdä ylimääräistä vaivaa organisaation ja omien tavoitteiden eteen
- kiinnostus jatkuvaan henkilökohtaiseen oppimiseen ja kehittymiseen myös työyhteisön ulkopuolisista lähteistä. (Leppänen 2013.)

Työntekijät toivovat työltään mielekkyyttä sekä työtehtäviä, jotka tarjoavat innostusta sekä onnistumisen kokemuksia. Leppänen (2013) toteaa olevan tärkeää, että työnantaja tarjoaa sitoutumisen mahdollistavan työympäristön. Hänen mukaansa

todellinen sitoutuminen ei ole sellainen asia, jonka voi kirjata työsopimukseen ehdoksi.

3.2 Sitoutuminen Meyerin ja Allenin teorian mukaan

Vuonna 1997 teoreetikot John P. Meyer ja Natalie J. Allen totesivat, että sitoutumisen laadun määrittelyssä nousi esiin kolme erilaista teemaa. Näitä olivat affektiivinen sitoutuminen (*affective commitment*), jatkuva sitoutuminen (*continuance commitment*) sekä normatiivinen sitoutuminen (*normative commitment*). Näiden erona ovat erilaiset mielentilat, joiden avulla voidaan päätellä, mihin sitoutumisen asteeseen henkilö kuuluu. Viime aikoina on myös tutkittu, että parhaiten henkilöstön sitoutumista ja niihin liittyviä mielentiloja voidaan tarkastella niin sanotun työntekijän ”sitoutumisprofiilin” kautta. (Meyer 2014.)

Meyer ja Allen totesivat tutkimuksissaan (1997) myös, että nämä kolme sitoutumisen komponenttia kehittyvän erillään ja ovat erotettavissa toisistaan. Tutkimuksissaan he kuitenkin havaitsivat, että affektiivinen ja normatiivinen sitoutuminen vaikuttavat toisiinsa. Näistä kuitenkin affektiivinen sitoutuminen johtaa muita vahvemmin työtyytyväisyyden, työhön osallistumiseen sekä ammatillisen sitoutumisen lisääntymiseen. Kun henkilöstö on sitoutunut organisaatioon, vähentää se vaihtuvuutta ja sekä aikeita lähteä ja parantaa myös muuta tehokkuutta, kuten läsnäoloa, organisaatiokäyttäytymistä sekä työsuoritusta. Sitoutumisen on myös havaittu parantavan työntekijän terveyttä ja hyvinvointia. (Häkämies 2008,19.)

3.2.1 Affektiivinen sitoutuminen

Affektiivinen sitoutuminen viittaa työntekijän tunnepuoliseen kiintymykseen, samaistumiseen sekä mukanaoloon organisaatiossa. Affektiivisesti sitoutuneet työntekijät pysyvät yrityksessä, sillä he haluavat tehdä niin. (Meyer & Allen 1997, 11.) He myös tuntevat ylpeyttä kuullessaan organisaatioon ja kunnioittavat yrityksen arvoja, vaikka ne eivät täysin vastaisikaan omaa arvomaailmaa (Häkämies 2008, 20). Tällä tavoin sitoutunut työntekijä myös sitoutuu organisaation tavoitteisiin ja tuntee yhteenkuuluvuutta organisaatiossa. Affektiivista sitoutumista voidaan vah-

vistaa tukemalla, antamalla haasteellisia tehtäviä sekä palautetta. Myös työyhteisön sisällä vallitseva hyvä luottamus lisää sitoutumista organisaatioon. (Wallin 2012, 31.) Affektiiviseen sitoutumiseen liittyy myös positiiviset tunteet ja ajatukset organisaatiota kohtaan, sekä halu ponnistella organisaation puolesta. Myös työntekijän henkilökohtaisten tarpeiden täyttyminen on tärkeä osa sitoutumista. Kun yritys tyydyttää työntekijän tarpeet tuntea mukavuutta työssään, täyttää se hänen odotuksensa sekä sallii hänen päästä tavoitteisiinsa, affektiivinen sitoutuminen vahvistuu. (Häkämies 2008, 20.) Meyerin ja Allenin (1997, 46) mukaan affektiivinen sitoutuminen on vahvinta sellaisilla työntekijöillä, joiden esimiehet sallivat heidän osallistua päätöksentekoon sekä kohtelevat heitä hyvin ja reilusti.

Meyerin ja Allenin mukaan (1997, 42–46) affektiivisessä sitoutumisessa voidaan nähdä kolme eri osa-aluetta. Näitä ovat organisaation rakenne, henkilökohtaiset ominaisuudet sekä työkokemus.

1. Organisaation rakenne

On huomattu, että organisaation rakenteen vaihtelut vaikuttavat affektiiviseen sitoutumiseen. Myös tavat, joilla organisaation tapoimia viestitään henkilöstölle ja oikeudenmukaisuus henkilöstöä kohtaan, on huomattu vaikuttavan affektiiviseen sitoutumiseen. (Meyer & Allen 1997, 42–43.) Enemmän asiaa tutkittuaan he kuitenkin näkevät, että sitoutumisen kasvamiseen vaikuttavat enemmän työn kautta tulleet kokemukset työntekijän ja esimiehen välisistä suhteista, selkeät roolit sekä tunne siitä, että on tärkeä osa organisaatiota. Organisaation rakenteelliset ominaisuudet eivät siis olisi niin merkityksellisiä. (Piironen 2012, 13.) Työntekijöille on tärkeää tietää heidän roolinsa organisaatiossa. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että affektiivinen sitoutuminen on matalaa sellaisilla työntekijöillä, jotka eivät tiedä mitä heiltä odotetaan. (Meyer & Allen 1997, 45.)

2. Henkilökohtaiset ominaisuudet

Henkilökohtaisten ominaisuuksien osuuden tutkimus on keskittynyt kahteen ominaisuuden tyyppiin ja näitä ovat demografiset tekijät, kuten ikä, sukupuoli sekä dispositionaaliset tekijät, kuten luonne ja arvot. Vaikka demograafisilla tekijöillä ei nähdä olevan suurta merkitystä, on kuitenkin huomattu iän vaikuttavan jonkin verran sitoutumisen määrään. Esimerkiksi usein vanhemmat työntekijät ovat sitoutuneempia kuin nuoremmat. Affektiivista sitoutumista työpäikällä lisääviä tekijöitä ovat lisäksi henkilön henkilökohtaisen luonteen mukainen halu kuulua johonkin. Myös henkilön näkemys omista taidoistaan ja saavutuksistaan vahvoina, vaikuttaa affektiivisen sitoutumisen lisääntymiseen. (Meyer & Allen 1997, 43–44.)

3. Työkokemus

Sitoutumisen nähdään kehittyvän sellaisten kokemusten kautta, jotka tyydyttävät yksilön tarpeita ja ovat yhtenäisiä hänen omien arvojensa kanssa. Myerin ja Allenin mukaan työkokemus voidaan jakaa kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa muuttujat tyydyttävät työntekijän fyysiset ja psyykkiset tarpeet. Tämä taas lisää hänen viihtyvyyttään organisaatiossa. Toisessa osassa muuttujat lisäävät työntekijän tunnetta siitä, että kokee osaamisen tunnetta työssään. (Piironen 2012, 13.)

3.2.2 Jatkuva sitoutuminen

Jatkuva sitoutuminen viittaa työntekijän tietoisuuteen siitä, että mikäli hän jättää työnsä, siitä aiheutuu kuluja ja menetyksiä. Toisin sanoen jatkuva sitoutuminen perustuu työntekijän ajattelutapaan, jossa hän punnitsee työtään työn tuotospanos suhteessa. Työntekijät, joilla sitoutuminen organisaatioon on jatkuvaa, pysyvät yrityksessä, koska he uskovat että heidän täytyy niin tehdä. Jatkuva sitoutuminen voi kehittyä esimerkiksi työntekijän tunteesta, että hän on sijoittanut yritykseen aikaa ja panostustaan ja lähteminen yrityksestä tuntuisi siltä, että on teh-

nyt sen turhaan. Myös tietoisuus siitä, että työn jättäminen vaikuttaisi taloudellisesti hänen elämäänsä, lisää jatkuvaa sitoutumista. (Meyer & Allen 1997, 56–57.)

Jatkuva sitoutuminen on heikkoa silloin, jos työntekijä näkee että hänellä on useita vaihtoehtoja työpaikan suhteen. Sellainen työntekijä, jolla ei ole vaihtoehtoja työmarkkinoilla, on sitoutuneempi. Lopputuloksena on, että mikäli työpaikasta lähteminen aiheuttaa enemmän taloudellista ja vastaavia kuluja ja menetyksiä, työpaikkaan jäädytään ja täten jatkuva sitoutuminen kasvaa. (Meyer & Allen 1997, 58.) Viitalan (2013, 86) mukaan jatkuvaan sitoutumiseen vaikuttavat yleensä palkkiot, muut edut sekä työpaikan jättämisestä aiheutuvat haitat.

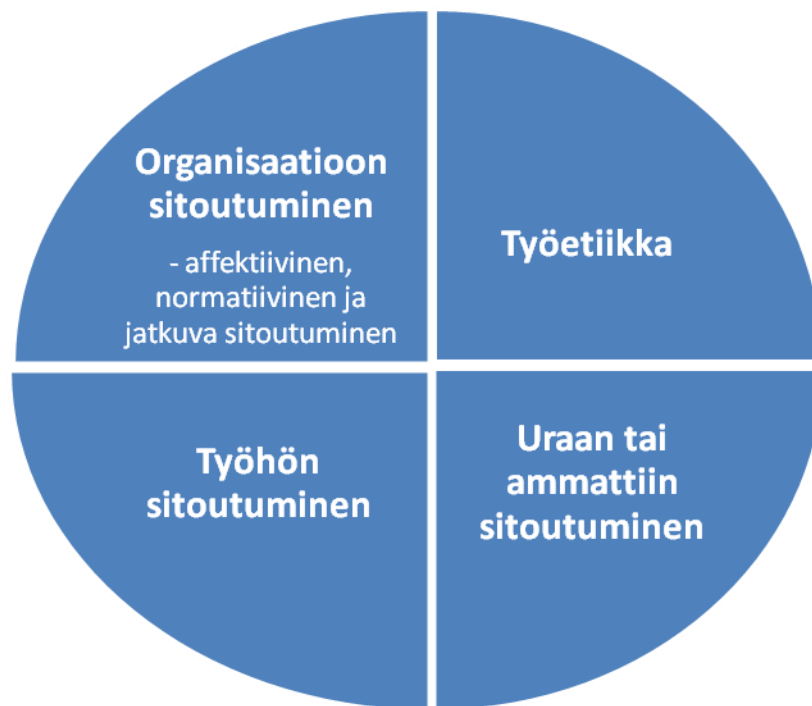
3.2.3 Normatiivinen sitoutuminen

Normatiivinen sitoutuminen viittaa työntekijän velvollisuudentunteeseen pysyä työpaikassaan. Heillä on tunne siitä, että se on oikein ja moraalisesti hyvä tapa toimia. Normatiivista sitoutumista saattaa lisätä myös sellaiset työnantajan työntekijään tekemät panostukset, joiden vuoksi työntekijä kokee vaikeaksi lähteä työpaikasta. Tällaisesta esimerkkinä voi toimia esimerkiksi tilanne, jossa työnantaja on maksanut työntekijän koulutuksen lukukausimaksuja tai edut, jotka suosivat myös työntekijän perhettä. Tällainen keinojen kautta kasvava normatiivinen sitoutuminen voi kuitenkin vaihdella yksilön tai kulttuurin mukaan. (Meyer & Allen 1997, 60–61.)

Normatiivinen sitoutuminen voi kehittyä myös niin sanotun psykologisen suhteen myötä. Psykologinen suhde tarkoittaa tilannetta, jossa osapuolet uskovat olevansa mukana suhteessa, jossa on vastavuoroisia velvoitteita. Nämä suhteet voivat kuitenkin muuttua, mikäli toinen osapuoli kokee hoitaneensa vastavelvoitteet tai heidän välillään syntyy eriäviä mielipiteitä. Tällaiset psykologiset suhteet, joita kutsutaan myös psykologisiksi sopimuksiksi, voidaan jakaa kahteen muotoon. Näitä ovat transaktionaalinen sekä relationaalinen suhde. Transaktionaalismuotoisessa suhteessa sopimuksilla on tapana perustua taloudellisiin periaatteisiin, kun taas relationaaliset suhteet perustuvat enemmänkin sosiaalisiin periaatteisiin. Näistä kahdesta muodosta, relationaaliset suhteet näyttävät tutkimusten mukaan olevan merkittävämpiä normatiivisen sitoutumisen kehittymisen kannalta. (Meyer & Allen 1997, 62.)

3.3 Sitoutuminen Morrow'n mallin mukaan

Eräs sitoutumista tutkinut tutkija on Paula Morrow. Hän jaottelee sitoutumisen neljään eri ulottuvuuteen. Näitä ovat työetiikka, työhön sitoutuminen, uraan ja ammattiin sitoutuminen sekä organisaatioon sitoutuminen (affektiivinen, normatiivinen ja jatkuva sitoutuminen). (Morrow 1993, xviii.) Tarkastellessaan sitoutumista työetiikan kautta, Morrow korostaa työn merkitystä arvojen tasolla sekä päämääränä sinänsä. Mikäli työntekijä taas on sitoutunut uraansa, on hän enemmän sitoutunut oman uransa kehittämiseen ja siinä etenemiseen, kuin että hän sitoutuisi tiettyyn työpaikkaan. Työtehtäviin sitoutuneen henkilön sitoutuminen puolestaan vahvistuu työn sisällöllisen mielenkiinnon sekä mielekkyyden kautta (Viitala 2013, 87).



Kuvio 1. Sitoutuminen Morrow'n mallin mukaan (Morrow 1993, XIX). Muokattu.

3.3.1 Työetiikka

Morrow'n mukaan Buzholz (1976), määritteli työetiikan (work ethic) joukoksi uskomuksia. Tämän mukaan hyvä työ itsessään antaa arvoa henkilölle. Jokaisen kuuluisi tehdä työtä ja ne, jotka eivät näin tee, ovat hyödytön osa yhteiskuntaa. Hänen mukaansa myös kova työ voittaa kaikki esteet, menestys ja vauraus ovat

merkkejä henkilön ponnisteluista ja säästäväisyys on hyve. (Morrow 1993, 10.) Työetiikan nähdään siis olevan osa henkilön arvomaailmaa. Siinä korostuu henkilön sisäinen motivaatio ja usko oman työnteon merkityksellisyyteen. Työetiikka korostaa työtä arvona tai päämääränä sinällään. Siihen voi liittyä myös itsenäisyyteen ja omavaraisuuteen pyrkiminen työnteon kautta. (Matikainen 2012, 47.)

Matikaisen gradussaan käsittelemän tutkimuksen mukaan suurelle osalle vastaajista ansiotyö ei ollut enää merkittävä arvo tai elämänalue. Työkeskeisyys oli tutkimuksen mukaan vähentynyt johtotehtävissä olevien ylempien toimihenkilöiden ryhmässä. (Matikainen 2012, 48.)

3.3.2 Työhön sitoutuminen

Morrow'n (1993,12) mukaan työhön sitoutuminen (*work involvement*) on määritelty työn keskeisen merkityksen sekä psykologisen samaistumisen kautta. Matikainen (2012, 48–49) toteaa, että käsitteinä sitoutuminen työhön eli työpaikkaan ja sitoutuminen organisaatioon ovat lähellä toisiaan ja niiden välisen eron selkeäksi tekeminen on todettu ongelmalliseksi. Siksi työhön sitoutumisen käsitettä on pyritty käsittelemään kahdella tavalla, työntekijän sitoutumisena työtehtäviin sekä sitoutumista työpaikkaan.

Työtehtäviin sitoutumiseen liittyy työntekijän kulloisiinkin työtehtäviin sitoutumiseen (Matikainen 2012, 48–9). Näin ollen sitoutumista voidaan mitata sen avulla, miten kiinnostavaa, keskeistä ja mielekästä sen hetkinen työ on nimenomaan sisältönsä kautta. Työtehtävistä olisi pyrittävä tekemään vastuullisia, mielekkäitä sekä monipuolisia. Matikainen koroistaa, että on tärkeää, että työntekijät ymmärtävät olevansa osa isompaa työtehtävää ja heidän panoksensa siinä on merkittävä ja sitä arvostetaan. Työpaikkaan sitoutuminen taas painottuu psykologiseen suhteeseen työpaikkaa kohtaan. Työpaikkaan sitoutunut henkilö on tyytyväinen työpaikkaansa ja on valmis tekemään investointeja sen eteen.

3.3.3 Uraan ja ammattiin sitoutuminen

Uraan ja ammattiin sitoutuminen on urakeskeinen muoto työhön sitoutumisesta. Se kuvastaa ammatin tärkeyttä henkilön elämässä. Uraan ja ammattiin sitoutuneet henkilöt eivät sitoudu työnantajaan, vaan heille tärkeämpää on erikoistuminen ja kehittyminen omalla uralla. He eivät myöskään ole sitoutuneita organisaation tavoitteisiin tai kehittämiseen. (Morrow 1993, 35.) Uraan ja ammattiin sitoutuville henkilöille on myös yleistä, että he hakeutuvat tietylle alalle tai tiettyyn tehtävään ja ammattiin sen sijaan, että ottaisivat vastaan minkä tahansa työn. Tutkimusten mukaan on huomattu, että 1980-luvun puolivälin jälkeen syntyneet sitoutuvat enemmän uraan kuin organisaatioon. Henkilökohtaisten uratavoitteiden asettaminen sekä määrätietoinen työskentely niiden saavuttamiseksi, liittyvät vahvasti uraan sitoutumiseen. Myös se, että henkilö perehtyy oman alan asioihin myös vapaa-ajallaan, viittaa vahvaan uraan sitoutumiseen. (Matikainen 2012, 49–50.)

3.3.4 Organisaatioon sitoutuminen

Koska Paula Morrow käsittelee teoksessaan *The theory and measurement of work commitment* (1993) organisaatioon sitoutumisen jo aiemmin avaamani Meyerin ja Allenin (1997) mallin mukaisesti, en käsittele sitä enää uudelleen tässä osuudessa.

4 Sitouttamisen keinoja

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa alan toimijoille siitä, mihin asioihin vaikuttamalla voidaan parantaa ja lisätä työntekijöiden sitoutumista kiinteistöväli-tysalalla. Tässä luvussa käsitellään erilaisia keinoja sitoutumisen lisäämiseksi. Näitä keinoja ovat muun muassa työjärjestelyt, vaikutusmahdollisuudet omassa työssä, kehittymismahdollisuudet, palkitseminen sekä hyvä vuorovaikutussuhde alaisten kanssa. Myös mahdollisuudella osallistua päätöksentekoon, on merkitystä sitoutumisen lisäämisessä.

4.1 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ja keinot sen kasvattamiseen

Yritykseen, tiimiin ja tehtävään sitoutunut työntekijä hyväksyy yrityksen antamat tavoitteet ja tekee itsenäisesti töitä niiden eteen. Tämän vuoksi on tärkeää, että yritys aikaansaa työntekijöiden sitoutumista. Ihminen on sisältäpäin ohjautuva ja haluaa itse päättää tunnetiloistaan ja ajatuksistaan. (Hyppänen 2007, 142.)

Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavat työtyytyväisyys, johdon tuki, itsenäisyys, työn sopiva kuormittavuus, tasapaino työn ja yksityiselämän välillä sekä tyytyväisyys palkitsemisen kokonaisuuteen. Esimiesten tehtävänä onkin luoda yrityksessä puitteet, jossa sitoutuminen mahdollistuu. Esimiehen keinoja vaikuttaa sitoutumisen lisääntymiseen ovat työjärjestelyt, vaikutusmahdollisuudet omassa työssä, kehittymismahdollisuudet, palkitsemisen sekä hyvä vuorovaikutussuhde alaisten kanssa ja mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Nämä tekijät lisäävät myös sisäistä motivaatiota, joka koetaan tärkeäksi osaksi työntekijän sitoutumisen kasvattamisessa. (Hyppänen 2007, 144.)

4.1.1 Työjärjestelyt

Työjärjestelyt liittyvät työn jakamiseen ja organisointiin liittyviin asioihin. Näihin kuuluvat muun muassa työnkierto, työnkuvan muokkaus, työn vaiheistus sekä erilaisten solutyöskentelymuotojen käyttö. Näiden keinojen avulla pyritään selkeyttämään työtä ja poistamaan päällekkäisyyttä. Näiden keinojen avulla on mahdollista

saavuttaa ilmapiirin kohentuminen työpaikalla sekä työntekijän työinnön kasvattaminen. (Työjärjestelyt. Osallistu).

Hyppänen (2007, 144) korostaa, että esimiehen on tärkeää kiinnittää huomio työjärjestelyihin. Hänen mukaansa on tärkeää, että työntekijät kokevat työn sujuvan mahdollisimman hyvin. Työntekijät voivat tehdä parannusehdotuksia työtehtäviinsä liittyvien prosessien kehittämisestä, työtiloista ja välineistä. Näin hän pääsee vaikuttamaan työjärjestelyihin ja mahdollisesti myös päätöksentekoon. Tämä kehittää myös hyvää vuorovaikutussuhdetta.

4.1.2 Mahdollisuus vaikuttaa ja olla mukana päätöksenteossa

Hyppänen (2007, 29) kirjoittaa, että ihmisten ottaminen mukaan toiminnan kehittämiseen ja päätöksen tekoon on tärkeää esimiehen, koko organisaation ja henkilöstön kannalta. Se myös lisää edellytyksiä henkilöstön motivaatiolle ja sitoutumiselle. Tällaista toimintaa yrityksissä kutsutaan osallistavaksi johtamiseksi.

Lahtisen (2007, 31) mukaan osallistavan johtamisen kautta henkilöstö otetaan mukaan päätöksentekoon, minkä kautta myös henkilöstö sitoutuu paremmin tehtyihin päätöksiin ja organisaatioon. Osallistamisen tarkoituksena on myös saada työntekijät näkemään asiat samalla tavalla kuin johto, ja näin toimimaan yrityksen vision mukaisesti.

4.1.3 Kehittymismahdollisuudet

Ruohomäki (2014, 32) painottaa, että on tärkeää, että yritys panostaa henkilöstönsä kehittämiseen ja kehittymiseen. Ilman sitä yritys ei voi päästä tavoitteisiinsa, eikä menestyä. Koska nykyinen työelämä ja sen vaatimukset muuttuvat jatkuvasti, on myös henkilöstö kehitettävä vastamaan näitä tarpeita.

Kehittymismahdollisuuksista voidaan keskustella esimerkiksi kehityskeskusteluissa, mutta vastuu osaamisen ylläpidosta ja kehittämisestä on työnantajalla, kuin myös työntekijällä itsellään. Hyppäsen (2007, 144) mukaan on lisäksi tärkeää, että esimies muistaa antaa palautetta työntekijöiden onnistumisista. Myös tämä keino

on Hyppäsen (2007,144) mukaan hyvä tapa kasvattaa henkilöstön sitoutuneisuutta yritykseen.

4.1.4 Palkitseminen

Palkka ja palkitseminen ovat keskeisiä tekijöitä työntekijän motivaation lisäämisessä. Palkan määrän avulla voidaan myös osoittaa työtehtävien vaativuutta, työntekijän vastuuta sekä suoriutumisen tasoa. (Viitala & Jylhä 2008, 234.) Vaikka palkasta puhutaankin yhtenä palkitsemisen osana, se on kuitenkin ennen kaikkea henkilöstön tekemän työn hinta. Palkka voi kuitenkin koostua erilaisista palkan osista, jotka voivat olla sidottuina työn tulokseen. (Viitala 2009, 138.)

Palkitsemien tarkoitus on toisaalta ohjata yrityksen toimintaa, mutta myös motivoida työntekijöitä. Palkitseminen vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja siihen, miten henkilöstö käyttää ja suuntaa osaamistaan työssään. Kun palkitsemisen kokonaisuus on onnistunut, tukee se työntekijän motivaatiota. Työnantajan näkökulmasta palkitsemisen tarkoituksena on toiminnan ohjaaminen haluttuun suuntaan. (Nurmi 2010, 15.)

Aineettomat palkkiot, eli ei-taloudelliset palkkiot voidaan jakaa uraan liittyviin palkkioihin sekä sosiaalisiin palkkioihin. Uraan liittyviä palkkioita ovat työ sinänsä, itsensä kehittäminen sekä urakehitys. Sosiaalisia palkkioita taas ovat statussymbolit, kiitokset sekä tunnustukset sekä sosiaaliset kontaktit (verkostot), mukaan lukien edustustilaisuudet. (Hyppänen 2007, 132.)

Aineelliset palkkiot eli taloudelliset palkkiot voidaan Hyppäsen (2007,132) mukaan jakaa epäsuoraan ja suoraan palkitsemiseen. Epäsuorassa palkitsemisessä on kaksi tasoa, joita ovat lakisääteinen ja vapaaehtoinen palkitseminen. Lakisääteisiä palkkioita ovat eläkevakuutus, sairausvakuutus, työttömyysvakuutus sekä tapaturmavakuutus. Vapaaehtoiseen palkitsemiseen luetaan kuuluvaksi lisäeläkevakuutus, sairauskuluvakuutus, matkavakuutus, vapaa-ajanvakuutus, ravintoetu, puhelinetu, autoetu, asuntoetu ja niin edelleen.

Suorassa palkitsemisessä on kyse palkan eri muodoista. Näitä ovat peruspalkka, taitolisät sekä erilaiset suorituspalkat. Taitolisä voi olla esimerkiksi kielitaidosta

maksettava lisä. Suorituspalkan muotoja taas ovat erilaiset tulospalkkiot, osakeoptiot sekä henkilökohtaiset palkan lisät. (Hyppänen 2007, 132.)

4.1.5 Hyvä vuorovaikutussuhde

Yrityksen sisäisen viestinnän avulla ylläpidetään yrityksen sisäistä tiedonkulkua sekä vuorovaikutusta. Sen tarkoituksena on jakaa tietoa, rakentaa selkeää ja oikeaa yrityskuvaa henkilöstölle sekä sitouttaa henkilöstöä. Kun henkilöstölle saadaan luotua hyvä kuva yrityksestä, lisää se osaltaan henkilöstön ylpeyttä organisaatioon kuulumisesta. Tämä taas osaltaan kasvattaa henkilöstön sitoutumista yritykseen. (Österberg 2009, 177.)

Hyvien vuorovaikutussuhteiden ylläpito vaatii ammattitaitoa esimieheltä. Hyppänen (2007, 144–145) korostaa, että on tärkeää, että myös mahdollisiin ongelmiin puututaan mahdollisimman pian, ennen kuin ne kasvavat suuremmiksi. Hän toteaa, että hyvää vuorovaikutusta sekä esimiehen ja alaisen välillä, mutta myös alaisten keskinäistä vuorovaikutusta voi parantaa muun muassa järjestämällä vapaamuotoisia tilaisuuksia.

5 Tutkimus: Henkilöstön sitoutuminen kiinteistönvälitysalalla

5.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimus suoritettiin määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksessa tutkittiin alalla toimivien välittäjien sitoutumisen tasoa sekä sitä, mitkä asiat vaikuttavat eniten heidän sitoutumiseensa.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin määrällinen tutkimus, sillä sen avulla on helpointa selvittää ison joukon mielipiteitä sekä käsitellä saatuja tuloksia (Hirsijärvi ym., 1997). Tutkimusongelmana oli selvittää, miten ja mihin alalla toimivat välittäjät ovat sitoutuneita. Koska itse työskentelen alalla, olisi ollut hankala saada vastauksia haastattelujen avulla. Moni kokee asian melko henkilökohtaiseksi ja mikäli olisin toteuttanut haastattelut itse, olisivat vastaajat saattaneet kokea antavansa tietoa kilpailevalle yritykselle. Myös tästä syystä tutkimusmenetelmäksi valittiin määrällinen tutkimus verkkokyselynä.

Tutkimuksen otokseksi otettiin välittäjiä ympäri Suomen ja kysely jaettiin alan liiton Suomen Kiinteistövälityслиiton, SKVL:n kautta, jolla on jäsenyrityksiä noin 400 kpl. Heidän arvionsa mukaan liiton jäsenyritysten alla toimii noin 1200 välittäjää. Lisäksi kysely on jaettu sattumanvaraisesti noin 33:een alan yritykseen ympäri Suomen. Näissä toimistoissa työskenteli noin 3–8 välittäjää/toimisto. Kysely lähetettiin myös usean valtakunnallisen ketjun pääkonttoriin, mutta vastausmäärän perusteella kysely ei ole lähtenyt heillä jakoon. Vahvistuksen tästä sain muun muassa Realia Group:n kuuluvalta SKV:n välitysketjulta, josta todettiin heidän tekevän itse sisäistä tutkimusta jatkuvasti, mistä syystä heillä ei ole toimintatapana jakaa vastaavia tutkimuksia. Koska myös välitysketjut Huom! sekä Huoneistokeskus kuuluvat samaan konserniin, tiedetään, ettei kysely ole lähtenyt heillekään.

Näiden tietojen perusteella voidaan siis olettaa, että kyselyn otanta on ollut noin 1500 välittäjää ympäri Suomen ja vastausprosentti 4,2 % eli lukumäärällisesti 64 vastaajaa.

5.2 Kyselylomake

Kyselylomake laadittiin Webropol-järjestelmän avulla verkkokyselynä, jolloin kysely oli helppo jakaa laajalle joukolle tutkittavia. Kyselylomakkeen alussa kerättiin muutamia perustietoja. Näitä olivat sukupuoli, ikä, koulutus, työskenteleekö henkilö yksityisellä vai ketjutyypisessä yrityksessä sekä asukasmäärää paikkakunnalla, jossa työnantajayritys sijaitsee (liite 1, kysymykset 1–6). Tämän jälkeen kysymykset rakennettiin teoriaan pohjautuen eri osiin. Kysymyksessä 7. selvitettiin vastaajien sitoutumisen tasoa erilaisten väittämien avulla (liite 1, kysymys 7). Kysymykseen vastattiin niin sanotulla Likertin asteikolla, täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä.

Kysymyksessä numero kahdeksan selvitettiin sitä, miten paljon erilaiset asiat vaikuttavat vastaajan sitoutumiseen. Tässä kysymyksessä asteikkona käytettiin erittäin paljon vaikutusta – ei vaikutusta asteikkoa (liite 1, kysymys 8). Kysymykseen 8. liittyi myös avoin kysymys numero 9, johon vastaaja sai kertoa mahdollisia muita sitoutumistaan lisääviä tai heikentäviä tekijöitä (liite 1, kysymys 9). Jotkut alalla toimivat yritykset ovat niin sanottuja pankkisidonnaisia, eli heitä omistaa osittain tai kokonaan jokin pankkiketju. Kysymyksessä 10. pyydettiin tämän ominaisuuden omaavia välittäjiä vastaamaan, miten paljon pankkisidonnaisuus vaikuttaa heidän sitoutumiseensa ja seuraavassa kysymyksessä heitä pyydettiin myös perustelemaan vastauksensa (liite 1, kysymys 9–10).

Teoriaan pohjautuen kysyttiin myös vastaajien eettistä suhtautumista työhön, sekä sitä, miten sitoutuneita vastaajat ovat nykyiseen ammattiinsa ja työnantajaansa (liite 1, kysymykset 12–14). Näissä kysymyksissä vastaajaa pyydettiin vastaamaan erilaisiin valmiiksi aseteltuihin väittämiin. Kyselylomake kokonaisuudessaan tämän opinnäytetyön liitteenä (liite 1).

5.3 Kyselyn toteuttaminen

Kysely jaettiin sähköpostissa linkkinä liitetekstin kera Suomen Kiinteistöväilyliiton kautta heidän jäsenistölleen. Tämän lisäksi jaoin kyselyä itse alalla toimivien ketjujen pääkonttoreihin, sekä sattumalta valikoituihin ketjuihin ympäri Suomen. Vas-

tauksia karhuttiin vielä kyselyn umpeutumisviikolla uudelleen liiton kautta, jolloin he laittoivat vielä muistutuslinkin jäsenilleen.

5.4 Aineiston analyysi

Tutkimuksen tulokset analysoitiin Webropol-järjestelmän tuottaman raportin avulla, sekä siirtämällä taulukoita Excel-ohjelmaan. Webropol-järjestelmän avulla vastauksia saatiin myös ristiintaulukoitua, eli vertailtua tiettyjen ominaisuuksien vaikutusta sitoutumiseen. Näitä olivat esimerkiksi iän tai paikkakunnan vaikutus sitoutumiseen. Lisäksi avointen kysymysten vastauksista poimittiin samansuuntaisia vastauksia sekä yksittäisiä olennaisia huomioita. Kyselyn otanta on ollut noin 1500 välitystyössä toimivaa henkilöä ympäri Suomen. Vastausprosentiksi muodostui 4,2 %. Määrällisesti tämä tarkoittaa 64 vastaajaa. Tulokset esitetään prosenttiosuuksina ja ristiintaulukoiduissa taululukoissa prosenttiosuuksien lisäksi myös frekvenssiarvoina.

5.5 Luotettavuus

5.5.1 Validiteetti

Tutkimuksen validiteetti on onnistunut silloin, kun tutkimusmenetelmällä on onnistuttu selvittämään sitä, mitä on ollut tarkoitus selvittää. Validiteetti tarkoittaa siis tutkimuksen luotettavuutta sekä pätevyyttä mitattaessa jotain asiaa. Validiteetin arvioiminen voi tapahtua esimerkiksi siten, että verrataan saatua tulosta yleiseen käsitykseen tutkittavasta asiasta. (Tutkimuksen validiteetti.)

Koska tämän tutkimuksen vastausprosentti jäi alhaiseksi (4,2 %), tutkimuksen tuloksia voidaan pitää vain suuntaa-antavina. Tutkittaessa erilaisten asioiden vaikutusta sitoutumiseen, voidaan tuloksia pitää yleisen oletuksen mukaisina. Tästä syystä tutkimuksen tuloksia voidaan kuitenkin pitää valideina. Tuloksia tulkittaessa on kuitenkin otettava huomioon pieni vastausprosentti ja esimerkiksi ikäluokkien jakaantuminen vastaajissa.

5.5.2 Reliabiliteetti

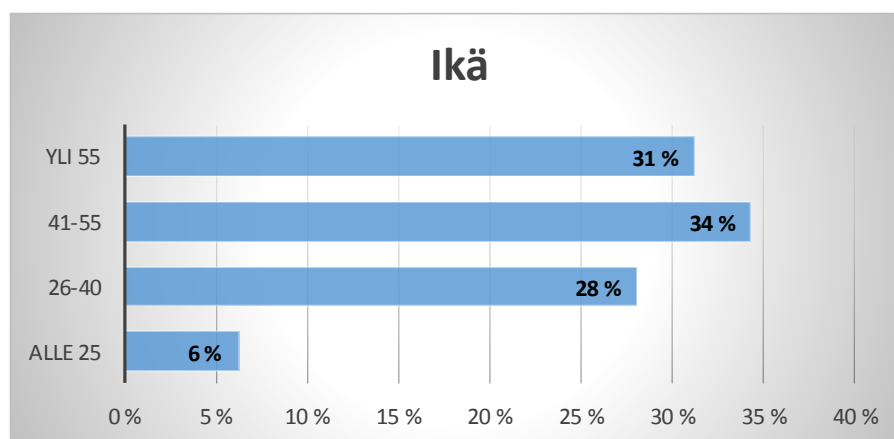
Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän luotettavuutta. Tutkimusmenetelmä tai mittari on ollut luotettava silloin, kun sen koetaan antavan ei-sattumanvaraisia vastauksia, eli tulokset ovat siis toistettavissa uutta tutkimusta tehtäessä. (Tutkimuksen reliabiliteetti.)

6 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa läpikäydään tutkimuksen tulokset ja analysoidaan tutkimuksen kautta saatua tietoa. Kyselyyn vastasi yhteensä 64 vastaajaa. Kysymykset 1–9 sekä kysymykset 12–14 olivat pakollisia kysymyksiä. Kysymykset 10 ja 11 koskivat vain sellaisia vastaajia, jotka työskentelevät pankkisidonnaisessa yrityksessä.

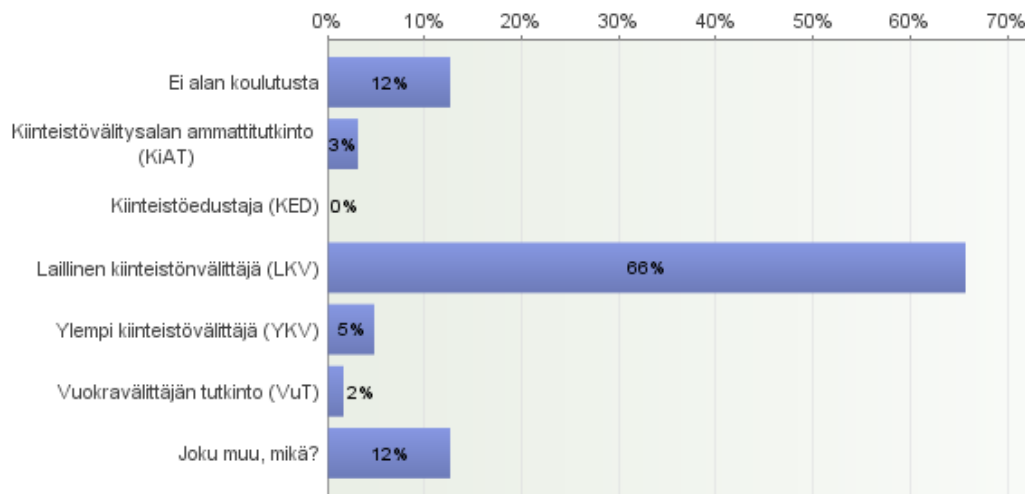
6.1 Vastaajien taustatiedot

Tässä kuviossa käsitellään tutkimukseen osallistuneiden ikäjakaumaa. Suurin osa kyselyyn vastanneista oli 41–55-vuotiaita (34 %, N=22). Toiseksi eniten vastaajissa oli yli 55-vuotiaita (31 %, N=20) ja tämän jälkeen 26–40-vuotiaita (28 %, N=18). Alle 25-vuotiaita vastaajista oli 6 % (N=4).



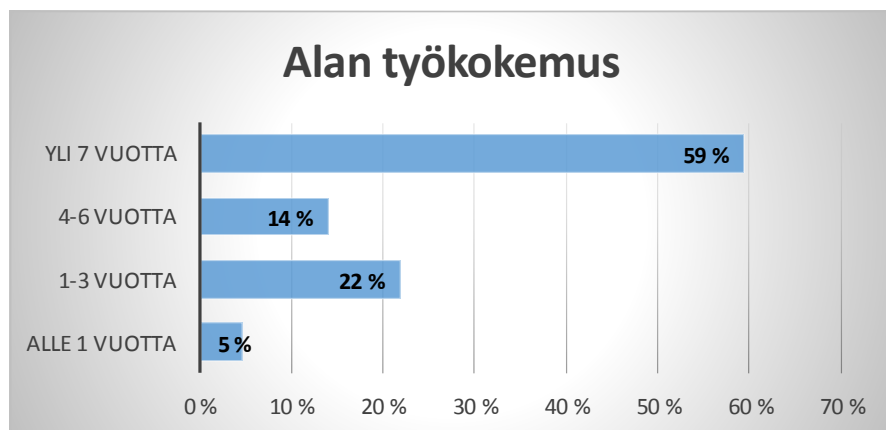
Kuvio 2. Vastaajien ikä (N=64)

Kyselyyn vastanneista suurin osa oli naisia (61 %). Suurin osa vastaajista (66 %) on LKV-pätevyyden omaavia kiinteistönvälittäjiä, jotka ovat toimineet alalla yli seitsemän vuotta (60 %) ja työskentelevät yksityisellä työnantajalla (81 %). Seuraavana kuvio koulutuksen jakautumisesta alalla (kuvio 3). Tässä kysymyksessä vaihtoehtona oli myös joku muu koulutus, johon oli vastannut 7 kyselyyn vastannutta. Vastaajista osalla oli kaksi alan eri tutkintoa LKV sekä KiAT, yhdellä LVV eli laillisen vuokravälittäjän tutkinto, yhdellä KTM, kaksi olivat rakennusinsinöörejä, joista toisella myös kiinteistöpitotekniikkaan erikoistuminen sekä yhdellä myynnin ammattitutkinto.



Kuvio 3. Vastaajien koulutus alalla (N=64).

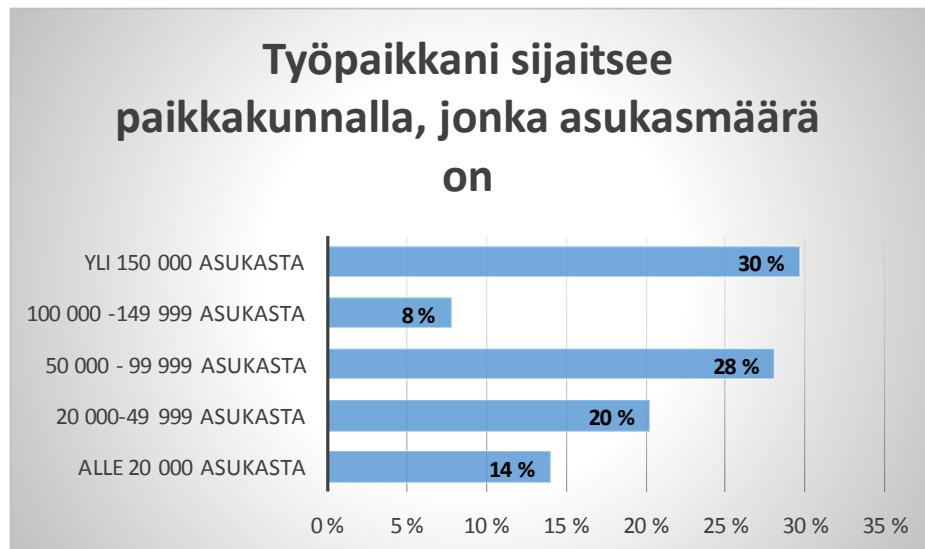
Kuvio 4 esittää työkokemusvuosien jakaumasta vastaajissa. Vastaajista suurin osa (59 %) on työskennellyt alalla yli seitsemän vuotta. Toiseksi eniten vastaajista (22 %) on työskennellyt alalla 1–3-vuotta. 4–6 vuotta alalla työskennelleitä oli vastaajista 14 % ja alle 1 vuotta 5 % vastaajista.



Kuvio 4. Vastaajien työkokemus alalta (N=64).

Kuvio 5 esittää vastaajien työpaikan sijainnin mukaisen paikkakunnan asukasmäärää. Vastauksia tuli eniten kaupungeista, joissa on yli 150 000 asukasta (30 %). Näitä kaupunkeja ovat Helsinki, Espoo, Vantaa, Turku sekä Tampere ja Oulu. Lähes yhtä paljon vastauksia saatiin 50 000–99 000 asukkaan kunnista (28 %), jotka ovat niin sanottuja kasvukeskuksia, niiden lähikuntia tai läänien suurimpia kaupun-

keja. Näitä ovat muun muassa Seinäjoki, Pori, Rovaniemi, Lappeenranta, Joensuu ja Hämeenlinna sekä Salo. Vastauksia saatiin myös 100 000–149 999 (vastaajista 8 %) asukkaan kaupunkeihin lukeutuvista Lahdesta, Kuopiosta ja Jyväskylältä sekä 20 000–49 999 (vastaajista 20 %) asukkaan kuntiin lukeutuvista kunnista, jotka ovat pitkälti isojen kaupunkien sivukuntia sekä teollisuuskaupunkeja. Näistä esimerkkeinä ovat Nurmijärvi, Rauma sekä Ylöjärvi. (Suomen kuntaliitto 2015.)

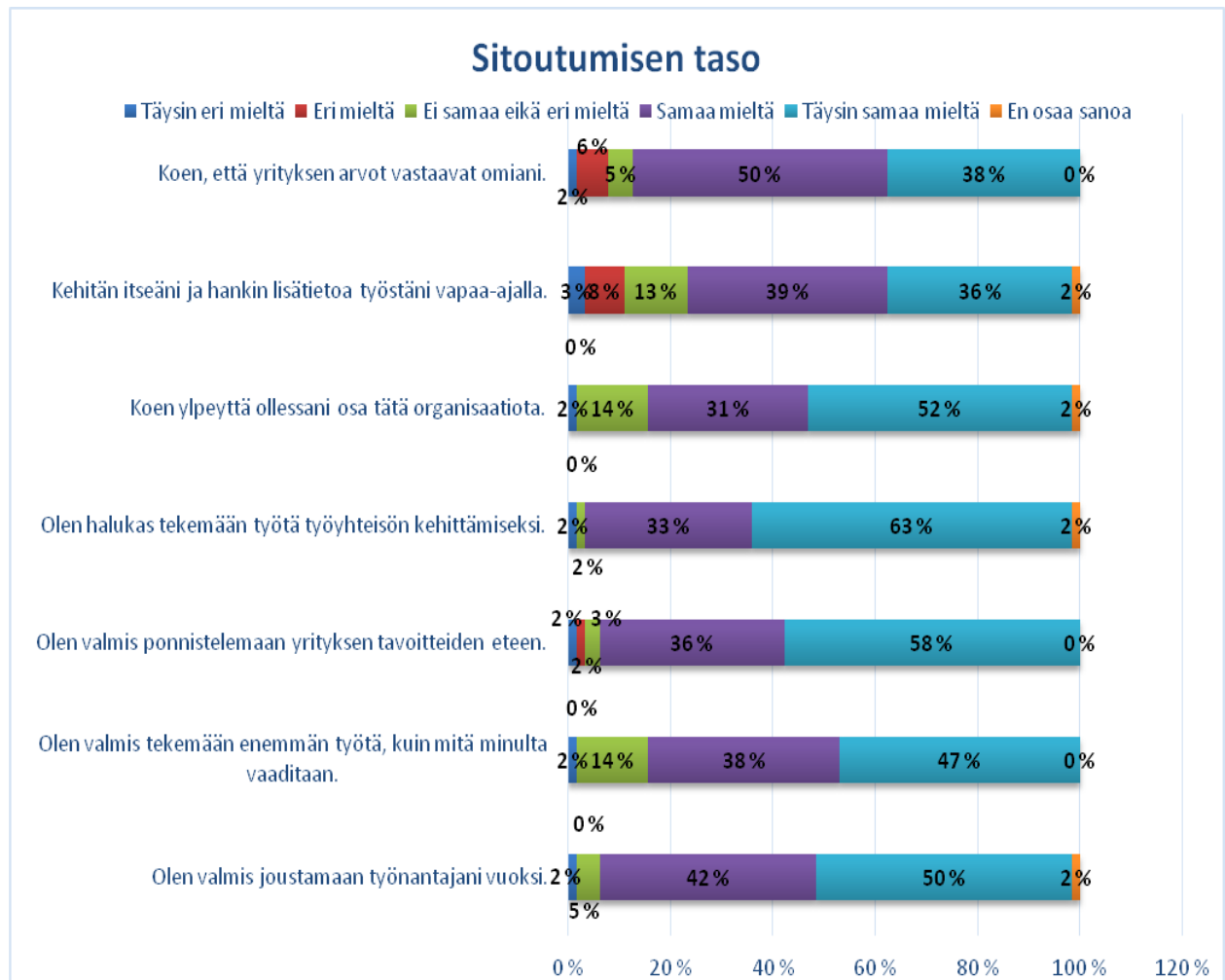


Kuvio 5. Vastaajien työpaikan sijainnin mukainen asukasluku (N=64).

6.2 Sitoutumisen taso

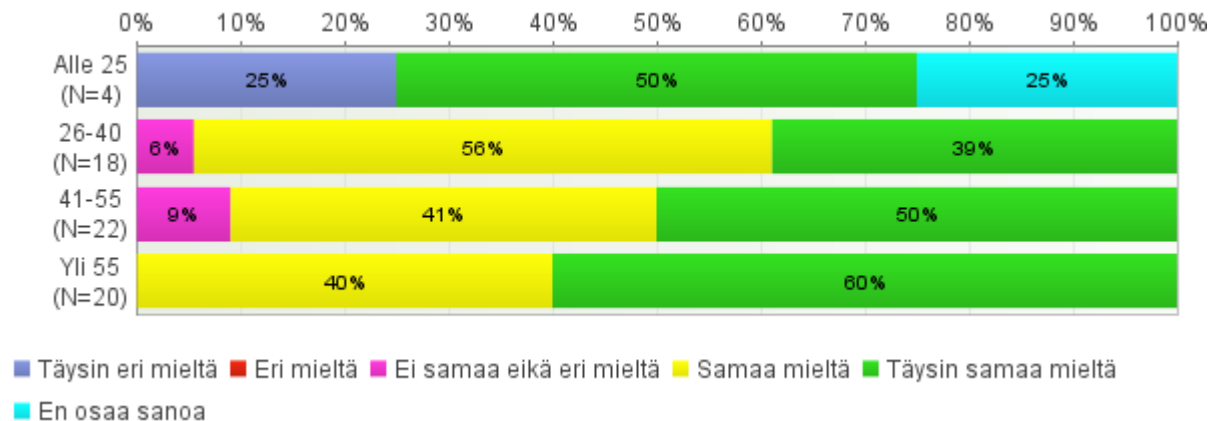
Tutkimuksessa selvitettiin vastaajien sitoutumisen tasoa (kuvio 6). Väittämissä selvitettiin sitä, kuinka paljon henkilö on valmis joustamaan työnantajan vuoksi, onko hän valmis tekemään enemmän töitä, kuin mitä häneltä odotetaan sekä sitä, onko hän valmis ponnistelemaan yrityksen tavoitteiden eteen. Näiden lisäksi selvitettiin sitä, onko henkilö halukas tekemään työtä työyhteisön kehittämiseksi, ko-keeko henkilö ylpeyttä kuullessaan tähän organisaatioon, kehittääkö ja hankkiiko hän lisätietoa omasta työstään vapaa-ajallaan ja sitä, kokevatko he yrityksen arvot omiaan vastaaviksi.

Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella alalla toimiva henkilöstö on hyvin si-
toutunutta, sillä suurin osa vastaajista vastasi väittämiin olevansa täysin samaa
mieltä tai samaa mieltä niiden kanssa. Vastausprosenttien painottuessa 30–60 %
välille vaihtoehtojen, samaa mieltä ja täysin eri mieltä kesken.



Kuvio 6. Sitoutumisen taso (N=64).

Kuviosta 7 käy ilmi vastaajien sitoutumisen tason vertailu iän mukaan, kun selvitettiin valmiutta joustaa työnantajan vuoksi. Vastaajat olivat suurimmaksi osaksi jokaisessa ikäluokassa väittämän kanssa joko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Iän perusteella sitoutuneimpia olivat yli 55-vuotiaat vastaajat. Täysin eri mieltä vastausvaihtoehdon valinnoita oli vain ikäluokassa alle 25-vuotiaat, joka siis tarkoittaa, että osa (25 %) kyseisessä ikäluokassa olevista vastaajista eivät koe olevansa valmiita joustamaan työnantajan vuoksi.



Kuvio 7. Iän vaikutus sitoutumisen tasoon kysyttäessä valmiutta joustaa työnantajan vuoksi.

6.3 Sitoutumiseen vaikuttavat asiat

Tutkimuksessa selvitettiin myös sitä, miten paljon erilaiset tekijät vaikuttavat henkilön sitoutumiseen. Tuloksista on havaintokuva seuraavana (kuvio 8). Tässä kysymyksessä oli myös avoin kysymys, johon vastaajalla oli mahdollisuus lisätä asioita, jotka heikentävät tai lisäävät heidän sitoutumistaan. Selvitettäviä asioita olivat työaikojen joustavuus, mahdollisuus vaikuttaa päätöksen tekoon, hyvä esimies-suhde, esimiehen johtamistaidot, esimiehen tuki, työnantajan joustaminen eri elämäntilanteissa, hyvä työyhteisö, palkka, muu palkitseminen, suhdannevaihtelut, alan kasvava tunnettuus, alan koulutusvaatimusten kasvaminen sekä koulutus- ja kehittymismahdollisuudet.

Tulosten perusteella (kuvio 8) työaikojen joustavuus vaikutti sitoutumiseen melko paljon (47 %) tai erittäin paljon (42 %). Näin ollen, työaikojen joustavuus vaikutti suurimmalle osalle vastaajista heidän sitoutumiseensa. Mahdollisuus osallistua päätöksen tekoon yrityksessä, vastaajista hieman yli puolet (52 %) kokivat että sen vaikutus heidän sitoutumiseensa nähden on melko tärkeää.

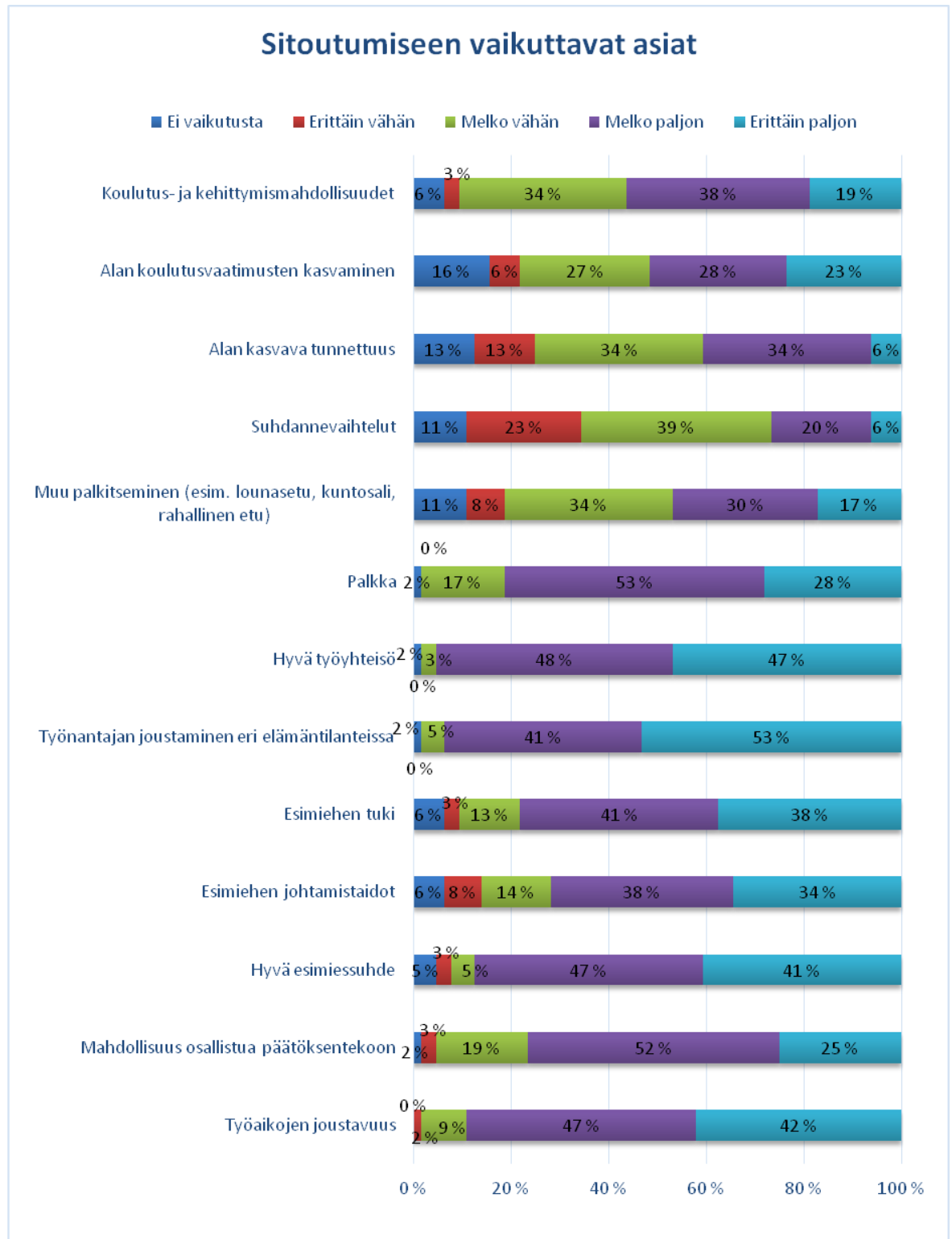
Hyvän esimiessuhteen näki vaikuttavan sitoutumiseensa melko paljon 47 %, sekä erittäin paljon 41 % vastaajista. Tarkasteltaessa esimiehen johtamistaitojen vaikutusta sitoutumiseen, jakoutuivat prosentit melko paljon ja erittäin paljon vastausvaihtoehtojen välille 38 % (melko paljon) sekä 34 % (erittäin paljon).

Myös vertailtaessa esimiehen tukea, työnantajan joustamista eri elämäntilanteissa sekä hyvän työyhteisön merkitystä sitoutumiseen, olivat tulokset hyvin edellisten kaltaisia painottuen vastausvaihtoehtoihin melko paljon ja erittäin paljon.

Palkkauksen vaikutusta sitoutumiseen nähtiin, että sillä koetaan olevan melko paljon merkitystä (53 %) tai erittäin paljon merkitystä (28 %). Muun palkitsemisen osalta jakautuvat vastaukset laajemmin, painottuen kuitenkin melko vähän (34 %) sekä melko paljon (30 %) vastausten välille.

Suhdannevaihtelut vaikuttavat sitoutumiseen melko vähän (39 %). Alan kasvavalla tunnettuudella on vaikutusta sitoutumiseen melko vähän (34 %) tai melko paljon (34 %). Alan koulutusvaatimusten kasvamisen sekä koulutus- ja kehittymismahdollisuuksien vaikutusta sitoutumiseen tutkittaessa, painottuvat vastaukset vaihtoehtoihin melko paljon ja melko vähän.

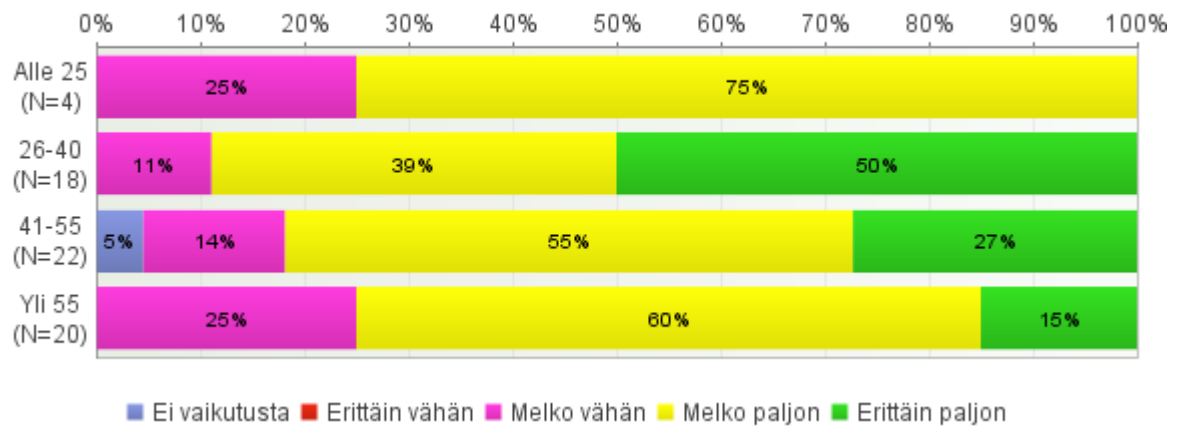
Tämän kysymyksen kohdalla, vastaajien (64 vastaajaa) piti myös vastata avoimeen kysymykseen, jossa tiedusteltiin muita sitoutumista heikentäviä tai lisääviä tekijöitä. Vastauksissa nousi esiin muun muassa työn itsenäisyys, sukulaisuussuhde työnantajaan, osakkuus ja yrittäjäyys, esimiehen antama arvostus sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan tulotasoon.



Kuvio 8. Sitoutumiseen vaikuttavat asiat (N=64).

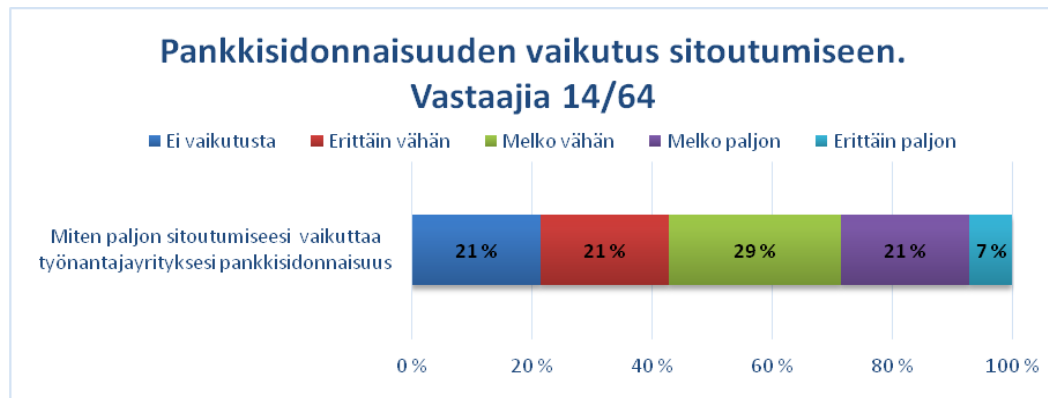
Koska iän mukaan kuvion 8 asioita vertailtaessa, vain palkan kohdalla erot olivat suurimmat, on seuraavassa kuviossa, kuvio 9 esitetty iän vaikutus palkan merkitykseen sitouttajana. Palkka merkitsi erittäin paljon (50 %) ikäluokassa 26–40-

vuotiaat. Melko paljon vastauksia tuli eniten ikäluokasta alle 25-vuotiaat (75 %). Yleisesti palkan merkitys on kuitenkin suuri jokaisessa ikäluokassa.



Kuvio 9. Iän vaikutus palkan merkitykseen (N=64).

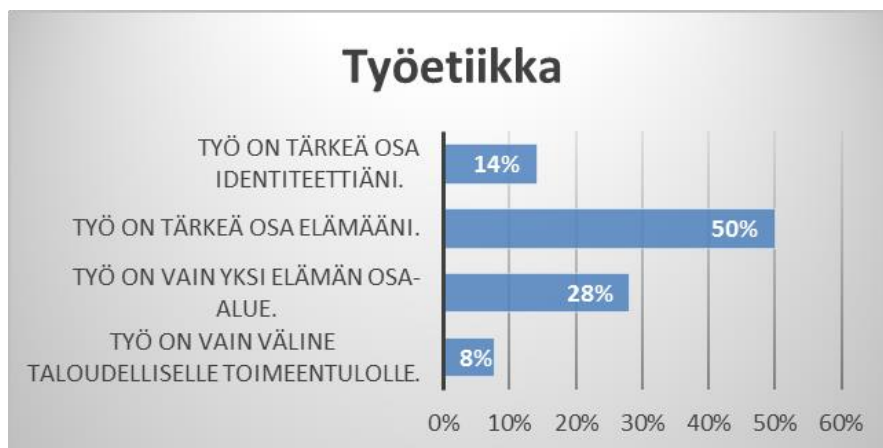
Kuvio 10 havainnollistaa kyselyyn osallistuneiden, pankkisiidonaisissa kiinteistönvälitysyriyksissä työskentelevien henkilöiden kokeman sidonnaisuuden vaikutusta sitoutumiseen. Koska alalla on myös yrityksiä, jotka ovat pankkisiidonaisia, eli ovat osittain jonkin pankin omistamia, selvitettiin myös, mitä vaikutusta pankkisiidonaisuudella on ja miksi. Vastausten perusteella vaikutus sitoutumiseen vaihtelee, ei vaikutusta sekä melko paljon vaikutusta, vastausten välille antaen eniten vastauksia kuitenkin melko vähän vaihtoehdolle 29 %. Myös tähän kysymykseen liittyvässä avoimessa kysymyksessä näkyi pankkisiidonaisuuden vaikuttamattomuus. Suurin osa avoimista vastauksista oli sen suuntaisia, ettei sillä ollut mitään merkitystä. Jossakin kommentissa mainittiin pankkisiidonaisuuden tuovan varmuutta työpaikkaan sekä paremmat edut, kuten oman lainan korkojen pienuus. Eräs vastaajista mainitsi asiakasohjauksen, jota tulee pankin puolelta.



Kuvio 10. Pankkisirontonnaisuuden vaikutus sitoutumiseen

6.4 Työetiikka

Kuvion 11 avulla havaitaan yleistä vastaaajien kokemaa tunnetta eli työetiikkaa työelämää kohtaan. Tulosten perusteella, suurin osa vastaaajista (50 %) kokee, että työ on tärkeä osa heidän elämäänsä.

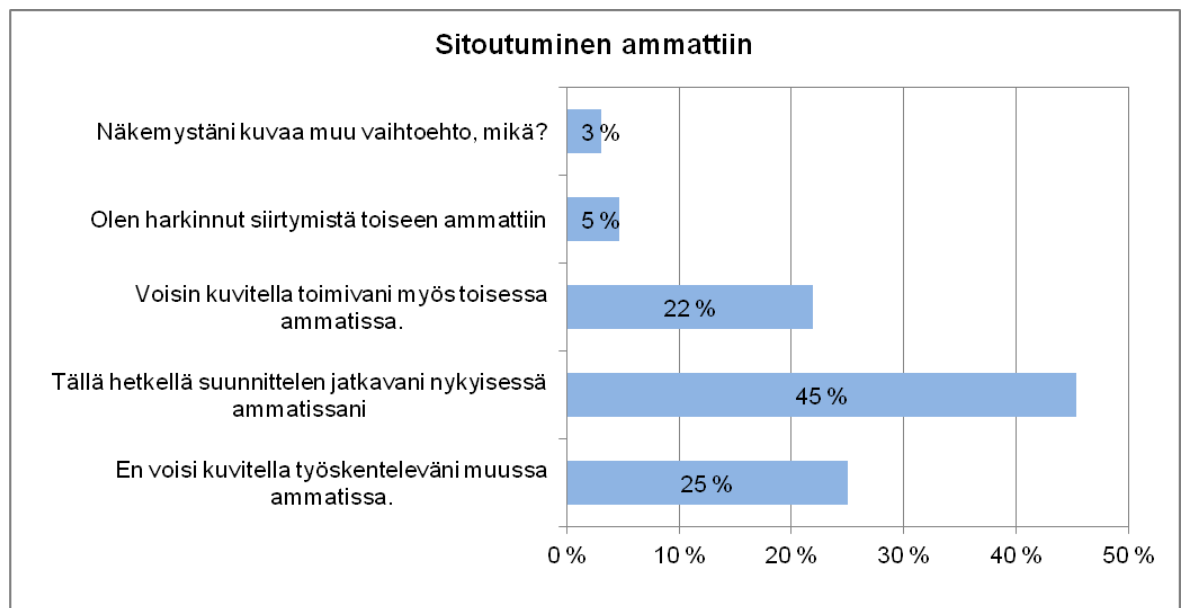


Kuvio 11. Työetiikka (N=64).

6.5 Sitoutuminen ammattiin

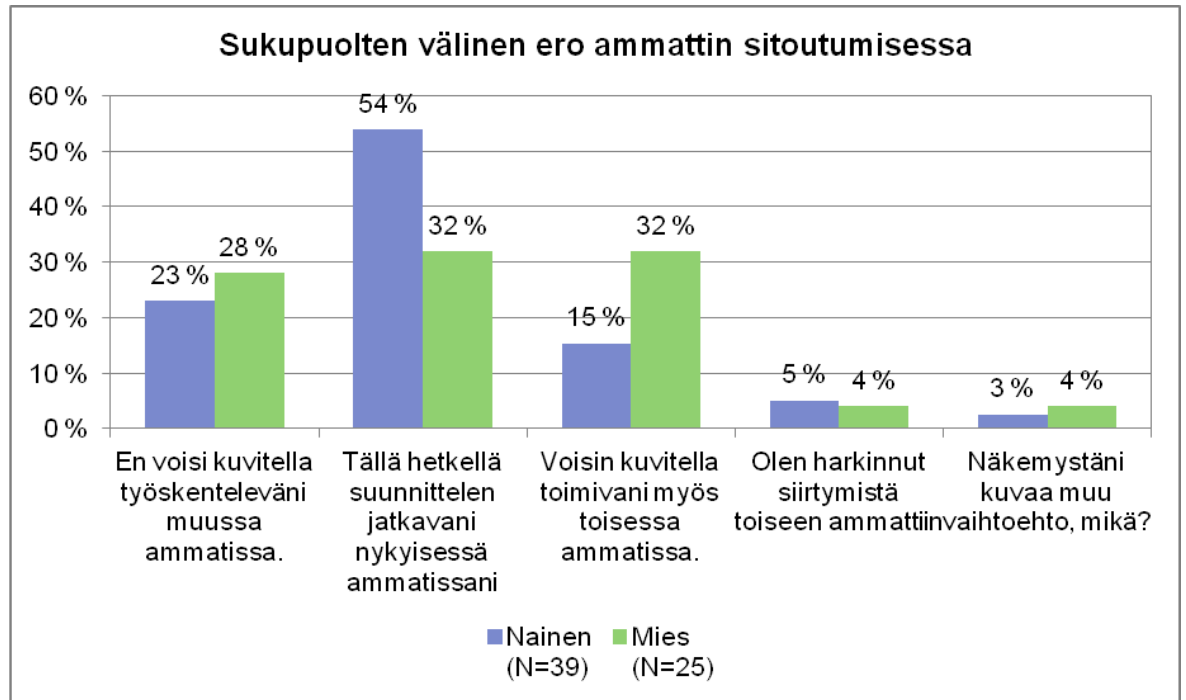
Kuviosta 12 käy ilmi kiinteistönvälitysalalla olevan henkilöstön sitoutuminen ammattiin. Tulosten perusteella suurin osa vastaaajista (45 %) suunnittelee tällä hetkellä jatkavansa nykyisessä ammatissaan. 25 % vastaaajista ei voisi kuvitella työskentelevänsä muussa ammatissa. 22 % vastaaajista voisi kuvitella toimivansa myös toisessa ammatissa. Tämän kysymyksen yhteydessä tarjottiin myös vastausvaihtoehtoa näkemystäni kuvaa jokin muu vaihtoehto. Vastaaajista yksi oli ilmoittanut

jäävänsä pian eläkkeelle ja toinen kertoi olevansa tyytyväinen ammattiinsa, mutta pitää kuitenkin mielen virkeänä sekä oven avoimena uusille ideoille.



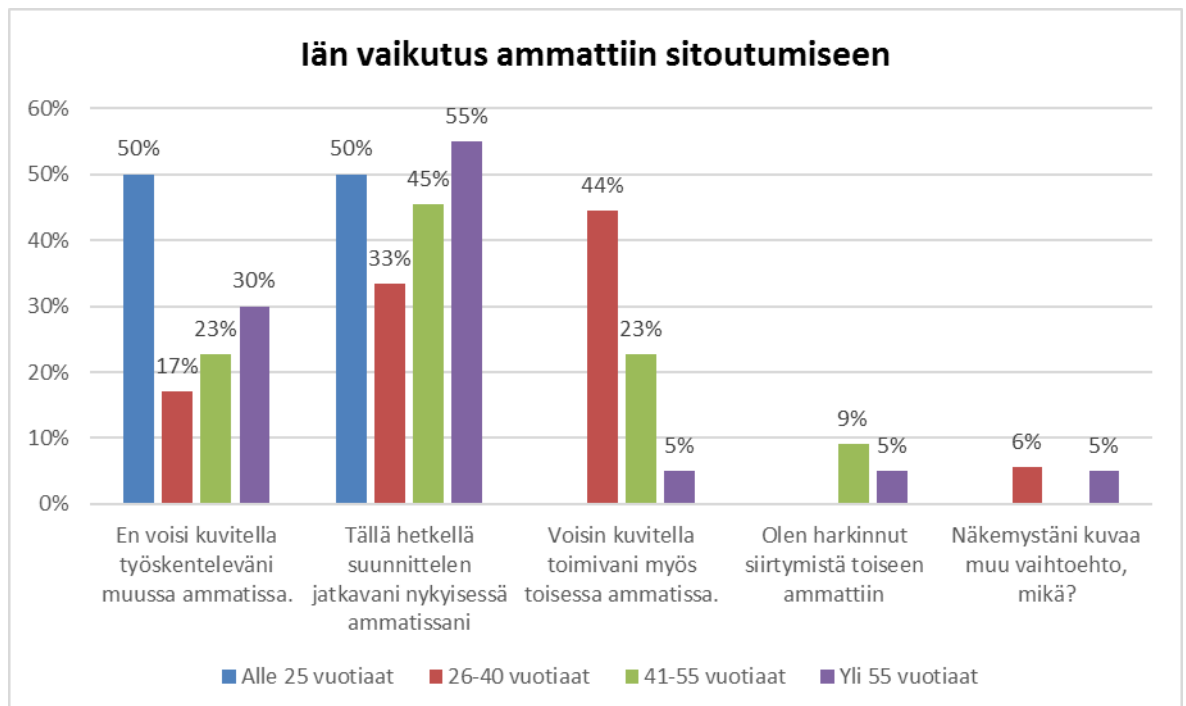
Kuvio 12. Sitoutuminen ammattiin (N=64).

Kuvio 13 havainnollistaa sukupuolten välistä eroa ammattiin sitoutumisessa. Naisista suurin osa (54 %) suunnitteli jatkavansa nykyisessä ammatissaan. Miesten osalta jakauma oli tasaisempi vaihtoehtojen, en voisi kuvitella työskenteleväni muussa ammatissa (28 %), suunnittelen jatkavani nykyisessä ammatissa (32 %) sekä voisin kuvitella toimivani myös toisessa ammatissa (32 %) vastausten välillä.



Kuvio 13. Miesten ja naisten välinen ero ammattiin sitoutumisessa.

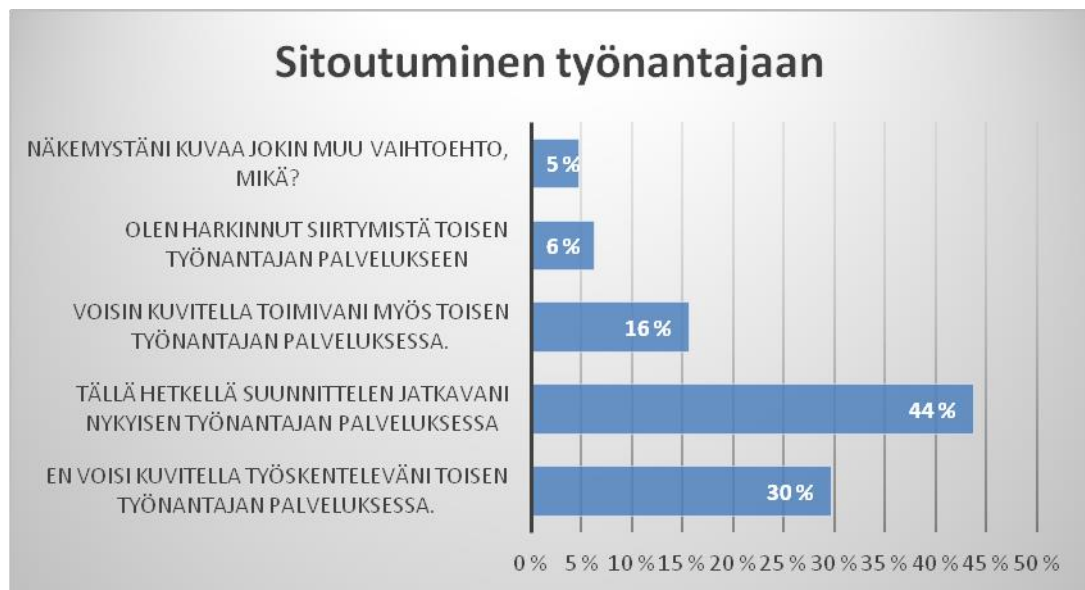
Vastauksia verrattiin myös iän mukaan. Suurin osa 26–40-vuotiaista (44 %), voisi kuvitella työskentelevänsä myös muussa ammatissa. Tulosten perusteella vahvimmin ammattiin sitoutuneita ovat alle 25-vuotiaat. Suurin osa yli 55-vuotiaista suunnittelee tällä hetkellä jatkavansa nykyisessä ammatissaan. (Kuvio 14).



Kuvio 14. Iän vaikutus ammattiin sitoutumiseen.

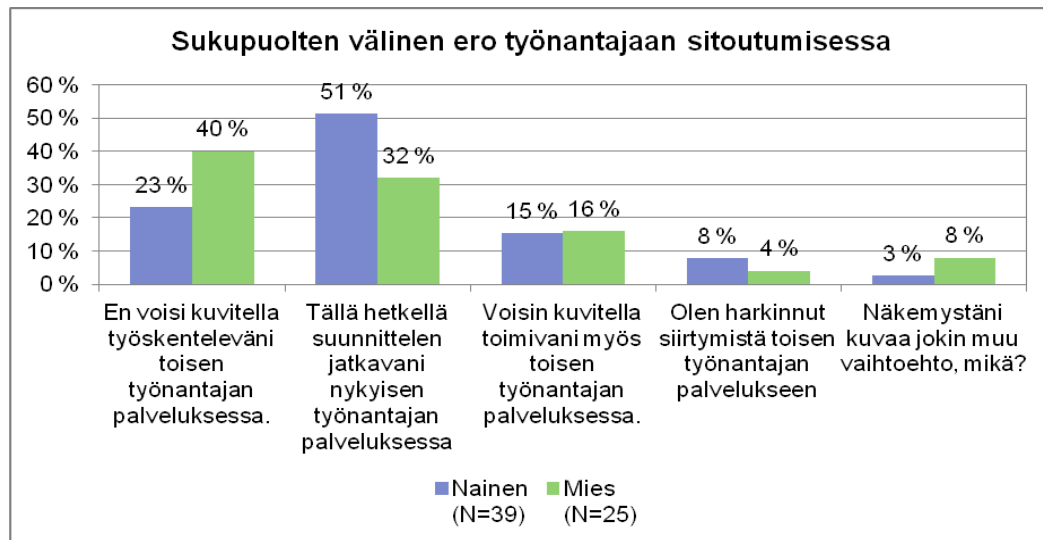
6.6 Sitoutuminen työnantajaan

Tutkimuksen avulla selvitettiin myös, miten sitoutuneita henkilöt ovat nykyiseen työnantajaansa. Kuvion 15 perusteella suurin osa vastaajista (44 %) suunnittelee tällä hetkellä jatkavansa nykyisen työnantajansa palveluksessa. Lähes 30 % vastaajista ei voisi kuvitella työskentelevänsä toisella työnantajalla. Vaihtoehdossa näkemystäni kuvaa jokin muu vaihtoehto vastaajia oli kolme. Yksi heistä kertoi jäävänsä eläkkeelle, toinen pitää ovet avoimina ja kolmas aikoo vaihtaa alaa.



Kuvio 15. Sitoutuminen työnantajaan (N=64).

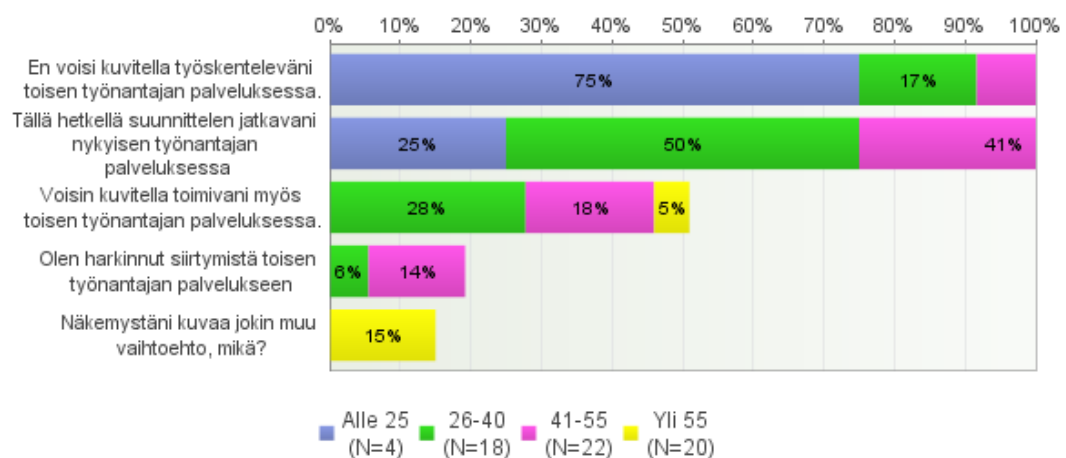
Kuvio 16 havainnollistaa työnantajaan sitoutumista sukupuolen perusteella. Kävi ilmi, että vahvimmin sitoutuneita ovat miehet (40 %), joista suurin osa vastasi, etteivät voisi kuvitella työskentelevänsä toisen työnantajan palveluksessa. Naisista suurin osa (51 %) vastasi suunnittelevansa tällä hetkellä jatkavansa nykyisen työnantajan palveluksessa.



Kuvio 16. Naisten ja miesten ero työnantajaan sitoutumisessa.

Taulukkojen 13 ja 16 perusteella verrattaessa työnantajaan sekä ammattiin sitoutumista, ovat naiset hieman enemmän sitoutuneita työnantajaan kuin itse ammattiin. Miesten osalta tulokset ovat tasaisemmat verrattaessa sitoutumisesta ammattiin ja työnantajaan.

Kuviossa 17 on verrattu iän vaikutusta työnantajaan sitoutumiseen, suurin osa 26–40-vuotiaista (50 %) suunnittelee tällä hetkellä jatkavansa nykyisen työnantajansa palveluksessa. Suurin osa alle 25-vuotiaista (75 %) eivät voisi kuvitella työskentelevänsä toisen työnantajan palveluksessa. Suurin osa 41–55-vuotiaista vastaajista suunnittelee tällä hetkellä jatkavansa nykyisen työnantajan palveluksessa.



Kuvio 17. Iän vaikutus työnantajaan sitoutumiseen.

Kaikista kysymyksistä saatuja tuloksia ristiintaulukoitiin, eli vertailtiin ikään ja sukupuoleen, alan työkokemukseen sekä työpaikan sijaintipaikkakuntaan. Kun otetaan huomioon eri vastaajaluokkien määrät, yleisesti ottaen tulokset ovat kuitenkin kaikista tekijöistä huolimatta samansuuntaisia ja vastaavat hyvin vastanneiden suurinta osaa edustavan joukon mielipiteitä.

7 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa käydään läpi johtopäätökset ja pohditaan tuloksia. Tämä luku on myös jaettu kahteen osaan siten, että ensimmäisessä luvussa 7.1, käsitellään tuloksia yleisesti ja toisessa luvussa 7.2, tuloksia käsitellään toimeksiantajan kannalta.

7.1 Yleisesti

Opinnäytetyöni tutkimusongelmana oli tutkia, miten sitoutuneita työntekijät ovat kiinteistönvälitysalalla. Alatutkimuskysymyksien avulla oli tarkoitus selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat erityisesti alaan ja työnantajaan sitoutumiseen. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa alan toimijoille siitä, mihin asioihin vaikuttamalla voidaan parantaa ja lisätä työntekijöiden sitoutumista kiinteistönvälitysalalla.

Sitoutumisen tasoa tarkastellessa suurin osa vastaajista oli affektiivisesti sitoutuneita, eli he ovat valmiita joustamaan ja tekemään enemmän, kuin heiltä odotetaan. Näin ollen alalla toimivien voidaan kokea olevan vahvasti sitoutuneita. Tämä johtuu osittain myös alan luonteesta, jossa jokaisen on toimittava itsenäisesti ja myös pitkälti yrittäjämäisellä asenteella. Lisäksi mitattiin yleisesti työhön sitoutumista sillä, miten henkilö kokee työelämän yleisesti. Kyselyyn vastanneista suurin osa koki, että työ on tärkeä osa heidän elämäänsä. Koska alalla työskennellään hyvin itsenäisesti ja jopa yrittäjämäisesti ja usein alalla olevilta löytyy kunnianhimoa, tulos oli odotettu.

Tutkittaessa sitoutuneisuutta nykyiseen ammattiin, suurin osa kyselyyn vastanneista suunnittelee tällä hetkellä jatkavansa nykyisessä ammatissa. Koska suurin osa kyselyyn vastanneista on alalla jo yli seitsemän vuotta työtä tehneitä, tulos ei yllätä. Kiinteistönvälitysala on alana sellainen, että siihen tulostenkin mukaan jää niin sanotusti koukkuun. Vastaukset olivat samansuuntaisia myös kysymyksessä, jossa selvitettiin sitoutumista nykyiseen työnantajaan.

Selvitettäessä, miten sitoutuneita alalla toimivat ovat ammattiin sekä työnantajaan, voidaan todeta, että vaikka yleisesti ajatellaan, että alalla vaihtuvuus on suurta, tutkimuksen mukaan henkilöstö on kuitenkin melko vahvasti sitoutunutta niin ammattiinsa, kuin työnantajaansaakin ja tulokset kertovat myös vahvan affektiivisen sitoutumisen määrästä alalla. Tämä tulos saattaa johtua pitkälti siitä, että vastaajat olivat pääsääntöisesti yli seitsemän vuotta alalla olleita henkilöitä.

Mitattaessa erilaisia sitoutumiseen vaikuttavia asioita, tulokset olivat hyvin sen suuntaiset, kuin olin odottanut. Eniten alalla työskenteleviä sitouttaa palkka, hyvä työyhteisö, työnantajan joustaminen eri elämäntilanteissa, esimiehen tuki ja johtamistaidot, mahdollisuus osallistua päätöksen tekoon sekä työaikojen joustavuus. Pankkisidonnaisuuden osalta odotin sen olevan suuremmin vaikuttava tekijä, sillä pankkisidonnaisuus yleensä tuo välittäjille asiakasohjausta pankista ja tätä kautta asiakashankinta on helpompaa. Sidonnaisuus saattaa myös tuoda varmuutta työsuhteeseen ja yrityksen pysyvyyteen.

Yleisesti tarkasteltuna, mikäli sitouttamiseen halutaan vaikuttaa, on tärkeää, että työajat voidaan pitää joustavina, henkilöstöä osallistetaan päätöksentekoon sekä joustetaan eri elämäntilanteissa. Sitoutumisen kannalta on myös tärkeää keskittyä johtamistaitoihin, hyvään suhteeseen työntekijän sekä esimiehen välillä sekä siihen, että esimies antaa tukea. Tällä alalla hyvän työyhteisön merkitys on tärkeä. Myös palkkauksen osuus on tärkeä osa suureksi osaksi provisiopohjaisella palkkausmallilla toimivalla alalla.

Tuloksia tulkittaessa on kuitenkin otettava huomioon pieni vastausprosentti ja ikäjakauma vastaajissa. Tutkimus yleisten tulosten perusteella antaa parhaan vastauksen yli seitsemän vuotta alalla toimineista, 26–40, 41–55 ja yli 55-vuotiaista henkilöistä, jotka asuvat pääkaupunkiseudulla, sen kehyskunnissa tai muissa Suomen kasvukunnissa.

7.2 Tutkimuksen tulokset toimeksiantajan näkökulmasta

Toimeksiantajan henkilökunta koostuu suurimmaksi osaksi tutkimuksessakin mukana olleesta 26–40-vuotiaiden ikäryhmästä. Miehiä ja naisia on yhtä monta. Henkilökunnasta viisi kuudesta kuuluu edellä mainittuun ikäryhmään ja jokaisella henkilökuntaan kuuluvalla on LKV-pätevyys. Myös jokainen tästä joukosta työskentelee paikkakunnalla, jossa on 50 000–99 000 asukasta. Työkokemus työntekijöiden kesken vaihtelee enemmän. Työkokemuksen pituus työntekijöissä painottuu kaikkiin muihin luokkiin, lukuun ottamatta alle yhden vuoden alan työkokemusta omaavien luokkaan. Tarkasteltaessa tuloksia ainoastaan tuon ikäluokan perusteella, vastaavat tulokset hyvin pitkälti tutkimuksesta saatuja tuloksia ja näin ollen toimeksiantaja saa niiden avulla tarvittavaa ja luotettavaa tietoa henkilöstönsä sitoutumisesta. Myöskään työpaikan sijaintipaikkakunnalla yleisesti ei ollut merkittävää eroavaisuutta vastauksissa, joten toimeksiantaja voi käyttää tutkimustulosten tietoa hyväkseen luotettavasti.

LÄHTEET

- Hirsimäki, S & Remes, P & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja Kirjoita. 10. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen-Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Häkämies, S. 2008. Henkilöstökoulutuksen rooli organisaatioon sitoutumisessa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Aikuiskasvatus. Pro gradu - tutkielma. [Viitattu 21.5.2015]. Saatavana: <http://tampub.uta.fi/handle/10024/80635>
- Kasso, M. 2011. Kiinteistönvälitys ja -arviointi. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Helsinki: Otava.
- Kiinteistönvälitysalan ammattilaiset 2014. Kiinteistönvälitysalan Keskusliitto ry ja Kiinteistöalan Koulutussäätiö KIINKO.
- L 2012. Kiinteistölainsäädäntö. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lahtinen, Marko J. 2007. Henkilöstön osallistaminen palkkajärjestelmän uudistuksessa. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Pro gradu-tutkielma. [Viitattu 13.9.2015]. Saatavana: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/94221/gradu01598.pdf?sequence=1>
- Leppänen, S. 28.11.2013. Sitoutuminen työhön ja miten työnantaja voi vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen. [Verkkojulkaisu]. Front kiltä. [Viitattu 1.3.2015]. Saatavana: <http://kilta.sovelto.fi/front/yleinen/sitoutuminen-tyohon-ja-miten-tyonantaja-voi-vaikuttaa-henkiloston-sitoutumiseen/>
- Malila, J. 2015. Miten meillä menee? – Katsaus kiinteistönvälityksen toimintaympäristöön, alan tilanteeseen ja eräisiin ajankohtaisiin hankkeisiin. Kiinteistönvälitysalan Keskusliitto Ry seminaari Helsingissä 26.3.2015. Jukka Malilan seminaariesityksen PowerPoint-aineisto. Ei saatavana.
- Matikainen, M. 2012. Toimihenkilön työhön sitoutumine muutoksen alkuvaiheessa. Tapaustutkimus suomalaisessa finanssialan yrityksessä. Vaasan yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Johtamisen yksikkö. Pro gradu-tutkielma. [Viitattu 13.9.2015]. Saatavana: <http://www.tritonia.fi/fi/e-opin-naytteet/tiivistelma/4775/Toimihenkil%C3%B6n+ty%C3%B6h%C3%B6n+sitoutuminen+muutoksen+alkuvaiheessa+-+Tapaustutkimus+suomalaisessa+finanssialan+yriykses%C3%A4>

- Meyer, J. 2014. Organizational commitment. [Verkkojulkaisu] Wiley Encyclopedia of Management. [Viitattu 1.3.2015]. Saatavana: Vaatii käyttöoikeuden.
- Meyer, J & Allen, N. 1997. Commitment in the workplace, theory, research and application. California: Sage Publications.
- Morrow, P. 1993. The theory and measurement of work commitment. Greenwich, Connecticut: Jai Press Inc.
- Nurmi, N. 2010. Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavat tekijän Hämeenlinnan Seudun Osuuspankissa. Hämeen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu: 30.8.2015]. Saatavana: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/7238/nurmi_niko.pdf?sequence=1
- Piironen, E. 2012. Työsitoutuneisuuden merkitys työympäristössä. Lahden ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 30.8.2015]. Saatavana: http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/48302/Piironen_Emilja.pdf?sequence=1
- Ruohomäki, B. 2014. Kehittyvä työyhteisö- Työyhteistön kehittäminen sosiaali- ja terveysalalla. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan yksikkö. Ylempi AMK. Opinnäytetyö. [Viitattu 13.9.2015]. Saatavana: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/81803/Ruohomaki_Benita.pdf;jsessionid=817E90CDF3B46E870C69DB77D93D1F92?sequence=1
- Tutkimuksen reliabiliteetti. Virtuaali Ammattikorkeakoulu. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 14.11.2015]. Saatavana: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413792643/1194415307356.html>
- Tutkimuksen validiteetti. Virtuaali Ammattikorkeakoulu. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 14.11.2015]. Saatavana: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html>
- Työ ja elinkeinoministeriö 2014. Ammattialat- Kiinteistönvälitysala. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 29.8.2015]. Saatavana: http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/69_ammattialat
- Työjärjestelyt. Osallistu.fi. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 6.9.2015]. Saatavana: <http://www.osallistu.fi/tyoelamassa/mihin-asioihin-voit-vaikuttaa/tyojarjestelyt/>
- Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.

- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2008. Liiketoimintaosaaminen – menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Väestötietoja. Kuntajaot ja asukasluvut 2000–2015. Suomen Kuntaliitto. Tilasto. [Viitattu 1.11.2015]. Saatavana:
<http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/tilastot/vaestotietoja/Sivut/default.aspx>
- Wallin, O. 2012. Hyvinvointityöhön sitoutuminen. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Väitöskirja. [Viitattu 21.5.2015]. Saatavana:
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66905/978-951-44-8818-4.pdf?sequence=1>
- Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 3. painos. Helsinki: Gummerus Kirjapaino.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Henkilöstön sitoutuminen kiinteistönvälitysalalla

1. Ikä *

- ☐ Alle 25
- ☐ 26-40
- ☐ 41-55
- ☐ Yli 55

2. Sukupuoli *

- ☐ Nainen
- ☐ Mies

3. Koulutus *

- ☐ Ei alan koulutusta
 - ☐ Kiinteistönvälitysalan ammattitutkinto (KiAT)
 - ☐ Kiinteistöedustaja (KED)
 - ☐ Laillinen kiinteistönvälittäjä (LKV)
 - ☐ Ylempi kiinteistönvälittäjä (YKV)
 - ☐ Vuokravälittäjän tutkinto (VuT)
 - ☐ Joku muu, mikä?
-

4. Alan työkokemus *

- ☐ Alle 1 vuotta
- ☐ 1-3 vuotta
- ☐ 4-6 vuotta
- ☐ Yli 7 vuotta

5. Yritys, jossa työskentelet on *

- ☐ Yksityinen työnantaja
- ☐ Ketjuyritys/franchising-ketju

6. Työpaikkani sijaitsee paikkakunnalla, jonka asukasmäärä on *

- ☐ Alle 20 000 asukasta
- ☐ 20 000-49 999 asukasta
- ☐ 50 000 - 99 999 asukasta
- ☐ 100 000 -149 999 asukasta
- ☐ Yli 150 000 asukasta

8. Miten paljon seuraavat asiat vaikuttavat sitoutumiseesi? *

	Ei vaikutus- ta	Erittäin vähän	Melko vähän	Melko paljon	Erittäin paljon
Työaikojen joustavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus osallistua päätöksentekoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä esimiessuhde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehen johtamistaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehen tuki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan joustaminen eri elämäntilanteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä työyhteisö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu palkitseminen (esim. lounasetu, kuntosali, rahallinen etu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suhdannevaihtelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alan kasvava tunnettuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alan koulutusvaatimusten kasvaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutus- ja kehittymismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Onko muita asioita, jotka lisäävät tai heikentävät sitoutumistasi työtäsi ja/tai työnantaasi kohtaan? *

10. Vastaa tähän kysymykseen vain, mikäli työntajayrityksesi on osittain tai kokonaan pankkisiidonainen. Muussa tapauksessa siirry kysymykseen 12.

	Ei vaiku- tusta	Erittäin vähän	Melko vähän	Melko paljon	Erittäin paljon
Miten paljon sitoutumiseesi vaikuttaa työntajayri- tyksesi pankkisiidonaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Mikäli vastasit kysymykseen 10, perustele vastauksesi tähän.

12. Koen, että *

- ☐ työ on vain väline taloudelliselle toimeentulolle.
- ☐ työ on vain yksi elämän osa-alue.
- ☐ työ on tärkeä osa elämääni.
- ☐ työ on tärkeä osa identiteettiäni.

13. Miten sitoutunut koet olevasi ammattiisi? *

- ☐ En voisi kuvitella työskenteleväni muussa ammatissa.
- ☐ Tällä hetkellä suunnittelen jatkavani nykyisessä ammatissani
- ☐ Voisin kuvitella toimivani myös toisessa ammatissa.
- ☐ En voisi kuvitella työskenteleväni muussa ammatissa.
- ☐ Olen harkinnut siirtymistä toiseen ammattiin
- ☐ Näkemystäni kuvaa muu vaihtoehto, mikä?

14. Miten sitoutunut koet olevasi nykyiseen työnantajaasi? *

- ☐ En voisi kuvitella työskenteleväni toisen työnantajan palveluksessa.
- ☐ Tällä hetkellä suunnittelen jatkavani nykyisen työnantajan palveluksessa
- ☐ Voisin kuvitella toimivani myös toisen työnantajan palveluksessa.
- ☐ Olen harkinnut siirtymistä toisen työnantajan palvelukseen
- ☐ Näkemystäni kuvaa jokin muu vaihtoehto, mikä?

15. Mikäli olet kiinnostunut kyselyn tuloksista, anna yhteystietosi. Yhteystietojasi ei yhdistetä vastauksiin.

Etunimi _____

Sukunimi _____

Sähköposti _____